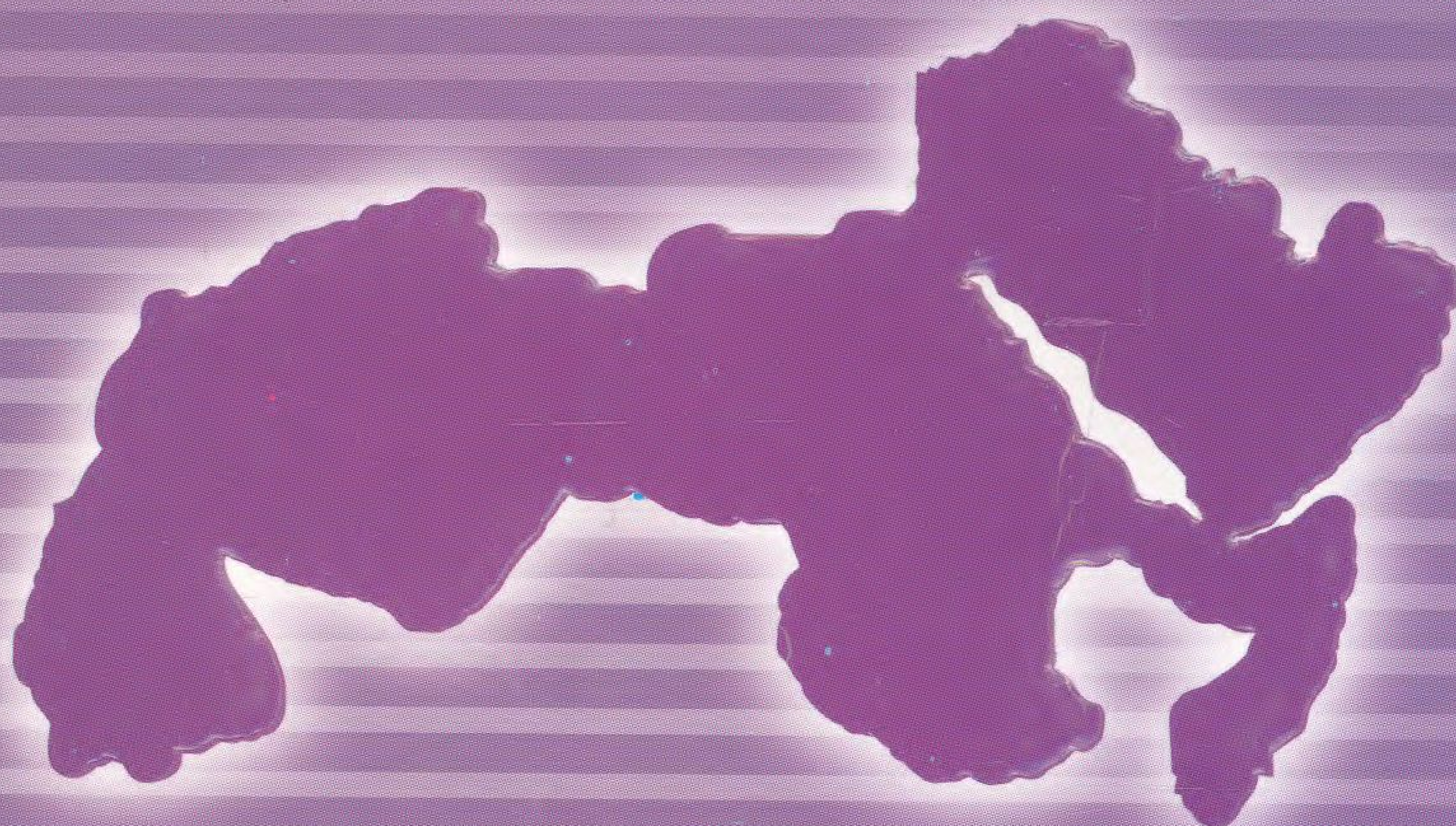
ردمد 1110-5453



المجلة العربية للإدارة

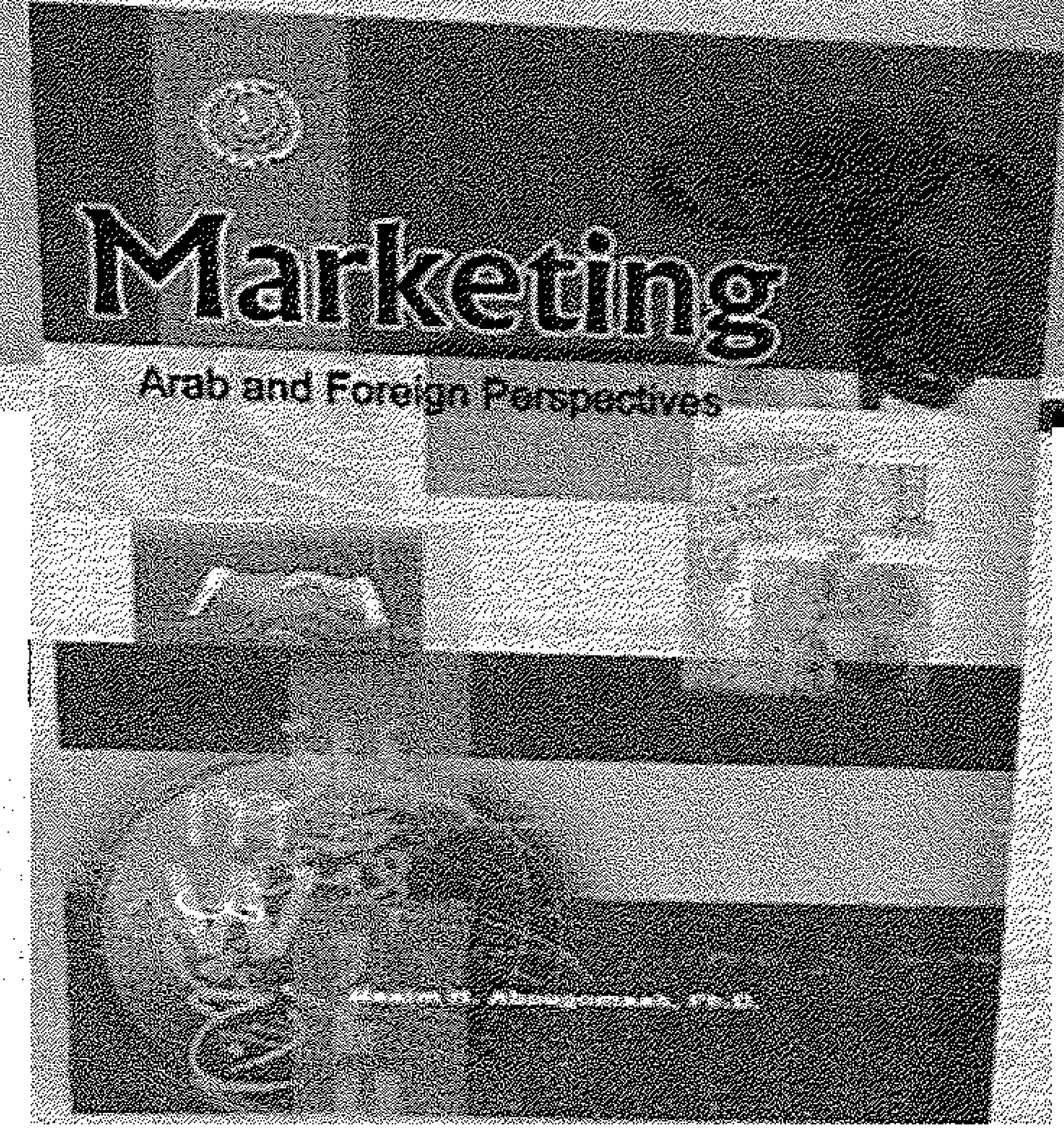
مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

المجلد السادس والعشرون — العدد الثاني - ديسمبر (كانون الأول) — 2006



تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية

Marketing
Arab and Foreign Perspectives
التسويق من المنظورين العربي والأجنبي



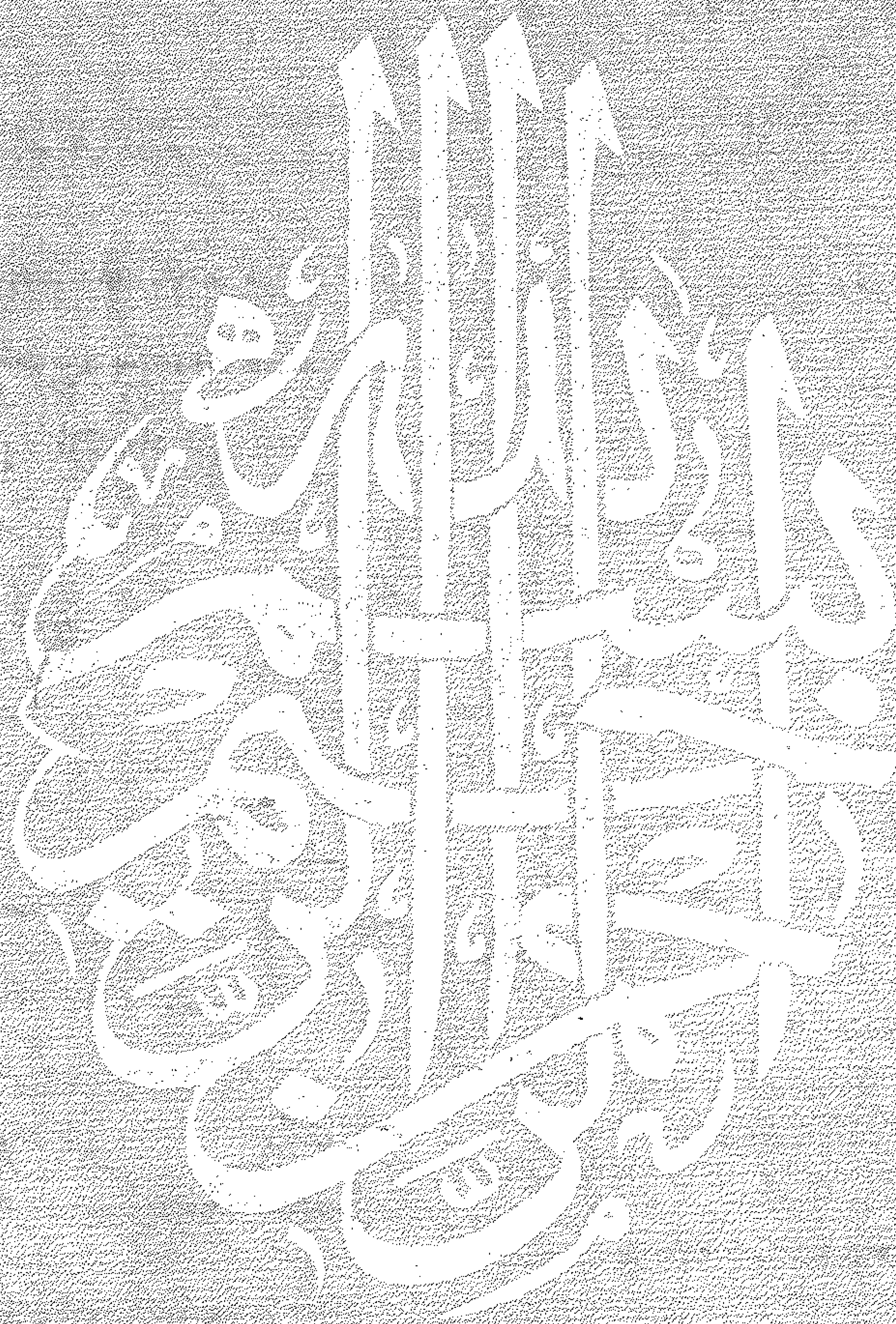
تأليف : أ.د. نعيم حافظ أبو جمعه
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الأزهر - القاهرة

يستهدف هذا الكتاب القارئ العربي الذي يدرس التسويق أو يرغب في الإطلاع فيه باللغة الإنجليزية ، أو القارئ الأجنبي الذي يرغب في التعرف على واقع التسويق في الوطن العربي - سواء من الناحية الأكاديمية أو الممارسات الفعلية - وذلك بالمقارنة بمثيله بالدول الأجنبية ، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعد هذا الكتاب لكي يستخدم كمرجع Textbook لمقرر (لمساق) أساسيات التسويق، وهو أحد المتطلبات الأساسية الذي يدرسه طلاب كليات الإدارة / التجارة بالوطن العربي، وبصرف النظر عن مجال تخصصهم الدقيق (إدارة - موارد بشرية - تمويل - إنتاج وعمليات ... الخ).

ويتناول الكتاب، والذي يقع في حوالي **628** صفحة، أساسيات ومبادئ التسويق وكيفية إدارته بشكل فعال، وذلك في ستة أبواب، يضم كل منها عدداً من الفصول ويبلغ عدد فصول الكتاب تسعة عشر فصلا. يختص الباب الأول بالمفاهيم والقضايا الأساسية في التسويق والبيئة التسويقية، ويضم ثلاثة فصول، يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية، والثاني القضايا الأساسية، والثالث البيئة التسويقية. ويركز الباب الثاني على دراسة وتحليل سلوك العملاء، وينقسم إلى فصلين، يعرض الأول دراسة وتحليل سلوك العملاء من الأفراد، ويعرض الثاني دراسة وتحليل سلوك العملاء من المنظمات. أما الباب الثالث فيحتوى على فصلين يختص الأول منها ببحوث التسويق، أما الثاني فيتناول تجزئة السوق. ويلي ذلك الباب الرابع الذي يختص بالمزيج التسويقي، ويضم سبعة فصول، يتناول الأول والثاني والثالث منها عنصر المنتج، حيث يختص الفصل الأول بالمفاهيم الأساسية للمنتج، ويتناول الثاني تطوير وإدارة المنتجات، ويعرض الثالث للخدمة والمنظمة والفكرة باعتبارها أنواع من المنتجات، وذلك في ظل المفهوم الموسع للمنتج. ويلي ذلك الفصل الخاص بعنصر السعر، ثم فصلين عن الترويج - يتناول الأول المفاهيم الأساسية للترويج، ويتناول الثاني بالشرح المفصل الإعلان والترويج - أما الفصل الأخير فيتناول عنصر التوزيع. ويلي ذلك الباب الذي خصص لإدارة التسويق ، حيث يضم ثلاثة فصول يتناول الأول منها تخطيط النشاط التسويقي ، والثاني تنظيم التسويق، والثالث الرقابة على التسويق. وأخيرًا، يأتي الباب الأخير الذي تم تخصيصه لموضوعات إضافية في التسويق ، ويضم فصلين، يتناول الأول منهما التسويق الدولي، ويتناول الثاني عدداً من الاتجاهات الحديثة في التسويق.

وقد تم إعداد كتيب للاختبارات Test Bank يضم أسئلة موضوعية (صواب / خطأ - أسئلة متعددة الإجابات) عن كل من الفصول التسعة عشر، يمكن لأستاذ المقرر الذي يستخدم هذا المؤلف أن يستعين به أو يستخدمه كما هو في الاختبارات التي يعدها، كما تم إعداد دليل للمحاضر Instructor's Manual تم إعداده على اسطـــوانة مدمجة CD باستخدام برنامج Power Point، ليسهل للمحاضر الاستعانة به عند عرض الموضوعات وتدريسها للطلاب.

وأخيراً، فإن الكتاب قد أعد خصيصا ليستخدم كمرجع Textbook في تدريس مقرر (مساق) أساسيات التسويق باللغة الإنجليزية في المعاهد والجامعات العربية التي تطرح هذا المقرر، ويدرس فيها باللغة الإنجليزية.



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



المجلة العربية للإدارة

الرقم الدولي المعياري للدورية
1110-5453

مجلة نصف سنوية مُحكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد السادس والعشرون | العدد الثاني | ديسمبر (كانون أول) 2006



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

- قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد):
  - ($30) ثلاثون دولارًا أمريكيًا للأفراد.
  - ($50) خمسون دولارًا أمريكيًا للمؤسسات.

- تسدد الاشتراكات:
  - بموجب شيك مصرفي باسم (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) بكامل القيمة، على أن يتحمل المشترك العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك.
  - التحويل على حساب المنظمة العربية للتنمية الإدارية لدى البنك التجاري الدولي:

Arab Administrative Development Organization

Account No.	: 3190300156 - Commercial International Bank (CIB) Merryland Branch - 2 Al-Hegaz St. - Heliopolise - Cairo - Egypt
Swift Code	: CIBEEGCX 031
Correspondent	: The Chase Manhattan Bank - Chase Manhattan Plaza (New York)
Swift Code	: CHASUS 33 - New York, N.Y.10081

◀ ملحوظة/ برجاء إرسال صورة من إشعار التحويل SWIFT على الفاكس رقم: 002022580077 مدون عليه الغرض من التحويل (قيمة الاشتراك في المجلة العربية للإدارة).

المراسلات

توجه باسم:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف: 2580006 (202) - فاكس: 4512799 (202)

e-mail: arado@arado.org.eg web site: www.arado.org.eg

سياسات ومعايير النشر
في المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكَّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوريًا، (صدر العدد الأول منها في عام 1977) إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة: أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

1- بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental.

2- تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي.

3- تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.

4- دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.

5- تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.

6- تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.

7- دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

1- تعليقات أو ملاحظات علمية على بحوث ودراسات سبق نشرها في المجلة.

2- تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

3- عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية.

4- ملخصات لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي، على برنامج (Word 2000, IBM) ومرفق بها قرص مدمج C.D جاهز للطباعة، وتوجه إلى العنوان التالي:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني: alaasalm@arado.org.eg

2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعًا من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو الدراسة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لن يتم

تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو الدراسة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

4- الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر:

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث المقالات المقدمة للنشر:

(1) **هيكل التقرير**، ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف، تتضمن عنوان البحث: واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل: والهاتف، والفاكس والبريد الإلكتروني.
- ملخص للبحث، باللغتين ا لعربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز صفحة واحدة فقط (200 كلمة) كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل:

– مقدمة تعرّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.

– عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.

– الفروض أو المحاور أو التساؤلات.

– حدود البحث.

– منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجربة، المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عمومًا، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.

– النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.

– الهوامش: المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).

– الملاحق (في أضيق الحدود).

(2) **حجم التقريــر**: ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بمـا فـي ذلـك المراجـع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

(3) **مواصفات الطباعة**: ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4، وألا يزيد عدد ا لأسطر فـي الصفحة الواحدة عن 25 سطرًا، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

(4) **طباعة الجداول والأشكال**: ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلـسل، وأن يعطـي عنوانًا يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجـدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

(5) **الهوامش والمراجع**:

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن، ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع – العربية والأجنبية – ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلـف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً: (العلاق،1983) و(عابـدين، وحبيب،1987) و(Marshall.1984) و(Hansen & Messier, 1986). أمـا إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا:

(محجوب وآخرون، 1983) و(Kaufman et al.,1986). وإذا كان هناك مـصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي:

(القطـان،1987؛ التـويجري،1988) و(Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989) وفي حالات الاقتباس يُشار إلـى الـصفحة (أو الـصفحات) المقتـبس منهـا (العـلاق، 50:1983) و(Marshall, 1984:50-53) .

- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.

- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.
- يجب أن يتم الالتزام عند ترتيب البيانات الببليوجرافية لكل مرجع كما في الأمثلة التالية:

(أ) الكتب:

- الردادي، محمد بن مسلم. 2002. **إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- تريسي، وليم ر. 1990. **تصميم نظم التدريب والتطوير**. ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- Lipnack, Jessica. 1997. **Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology**. 2nd ed. New York: John Wiley.

(ب) فصل من الكتاب:

- عيسى، سوار الذهب أحمد. 1987. "العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل"، في: **واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها**. مكتب المتابعة، المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية. ص ص: 11-29.
- Ayoubi, Zaki M.1986 . "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In: **Administrative Reform in the Arab world: Readings**. edited by Nassir Al-Saiph, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences. PP.313-329.

(ج) الدوريات:

- زيدان، عمرو علاء الدين. 2001. "مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات". **المجلة العربية للإدارة** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 22، ع 1. ص ص 39-94.
- PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. 1990. "A Theory of Managed Trade" **The-American Economic Review**, Vol. 80. No. 4 (Sep.), PP. 770-795.

(د) أوراق المؤتمرات والندوات:

- باطويح، محمد عمر. 2002. "البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية". ورقة مقدمة إلى **المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر** (2-3 أبريل). الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 310.

- Pickl, Viktor J. 1986. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to **the Twentieth International Congress of Administrative Sciences,** (6-10 Sept.) Amman, Jordan: Arab Organization of Administrative Science.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب:

1- الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير؛

2- التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولي؛

3- تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛

4- إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛

5- في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية:

- قبول غير مشروط للنشر؛
- قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛

- طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة؛
- رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية.

وتشمل معايير التقييم:

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

محتويات العـــدد

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهـــاتف المحمول، وعوامل الرضا الوظيفي لموظف القرن الواحد والعشرين على أنه رأس مال بشري جوهري بالنـــسبة للمنظمـــة التـــي يعمل بها. وستسلط هذه الدراسة الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في منظمات تسودها المنافسة المحمومة، علـــى عكـــس المنظمات التقليدية التي قد يختلف مناخها التنظيمي تبعاً لحالة الاستقرار السائدة تقليدياً في المنظمات التقليدية.

تكونت عينة الدراسة عشوائياً من (56) موظفاً من العاملين في شركة من شركات الهاتف النقال في المملكة الأردنيـــة الهاشمية. وقد عمد الباحث إلى تطوير استبانة تألفت من 53 فقرة لدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الـــوظيفي. وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج الآتية:

1- وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل، وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال.

2- وجود علاقة إيجابية بين مرونة الشركة وقدرتها على مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية، ورضا العاملين فيها.

3- وجود علاقة بين تحمل العاملين لمسئولياتهم من ناحية، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم الذي يبرز مع تحقيق الذات لدى العاملين.

يسعى هذا البحث إلى تقصي أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وعلاقته باختلاف خصائص العاملين الشخصية والوظيفية، باستقصاء آراء عينة من الموظفين، من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، حيـــث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "المسئولية"، "نظام المكافآت"، "الدعم"، "الصراع" و"التماسك".

تبين انقسام العينة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي، مع أنهم يرون إجمالا أن مكافأة الموظفين لا تتم بما يتناسب مـــع إنجازاتهم ولا تتصف بالعدالة، كما يرون أن الموظفين متعاونون مع بعضهم وأن المنافسة ظاهرة صحية وأن المـــسئولين

يشجعون الموظفين على طرح أفكارهم حتى وإن اختلفوا معهم،كما أنهم يشعرون باعتزاز بالانضمام إلى المستشفى.

لم يتبين وجود علاقة معنوية بين عناصر المناخ التنظيمي والخصائص الشخصية (العمر، الخبرة الوظيفية، والحالة الاجتماعية)، ولم يتبين وجود اختلاف نحو عناصر المناخ التنظيمي باختلاف الجنس، ولكن تبين وجود اختلاف حول المسئولية ونظام المكافآت والدعم بين السعوديين والعرب، وبين السعوديين والآسيويين، وبين الغربيين والآسيويين، كما تبين وجود اختلاف حول الصراع بين السعوديين والعرب، وبين السعوديين والآسيويين، واختلاف حول التماسك بين السعوديين والعرب، وبين السعوديين والآسيويين، وبين العرب والغربيين، وبين الغربيين والآسيويين.

يتسم النظام الصحي الأردني بالاضطراب الذي يظهر فيه بعض الملامح مثل: الازدواجية في التعامل والتي تؤدي إلى عدم وصول بعض أنواع الخدمات إلى مستحقيها، والمبالغة في استخدام الأدوية باهظة الثمن، والحجز (التنويم) غير الضروري للمرضى في المستشفيات، والزيادة في كثافة الخدمات. وقد ركزت الدراسة على الثلاثة ملامح الأخيرة لعدم وجود سعة من الوقت لدراسة الأوّل منها، ولا بد من التنويه إلى عدم وجود اهتمام كافٍ من قبل الباحثين لدراسة ذلك. وقد حاول الباحث إلقاء الضوء على مسببات الهدر في النظام الصحي الأردني، وبيان أهمية الحد من تكاليف توليد الخدمات الصحية الأردنية وأثرها على ديمومة عملية تقديم الخدمات للأردنيين. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة وزعت عشوائياً على 400 طبيب في 22 مستشفى في العاصمة "عمان" لتشمل جميع قطاعات الصحة التي تقدم الخدمات الصحية في الأردن.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك العديد من المجالات التي يمكن فيها اتباع أساليب وطرق معينة للتخفيف، من أجل التقليل من الهدر في المصادر الصحية المنتجة النادرة، شريطة أن يدعم الأطباء هذه الأساليب، وحتى يتم ضمان مساندة الأطباء يتوجب على الإدارات العليا اتباع الأساليب الصحية الحديثة، بتغيير سلوكيات الأطباء، وذلك بإنشاء نظم تحفيزية لإقناعهم بضرورة العمل على الحد من مشكلة الهدر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الاستفادة من التكنولوجيا في مكاتب تدقيق الحسابات في الأردن، كمحاولة لتحديد الأبعاد المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات تدقيق الحسابات، وكذلك معوقات استخدامها لدى هذه المكاتب، للوقوف على واقع استخدامات تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في الأردن، والمساهمة في وضع الحلول المناسبة، بعد تحليل النتائج إحصائيًا، مما قد يؤدي إلى رفع مستوى المهنة وزيادة فعاليتها.

وقد استخدم الباحث عيّنة عشوائية من مكاتب التدقيق بلغت ثلاثة وتسعين مكتبًا للتدقيق (93) من أصل مائة وخمسة وثمانين (185) مكتبًا، وتم توزيع استبانات على المدققين المجازين العاملين فيها، وتم استعادة ثلاثة وستين (63) استبانة، حيث قام الباحث بتحليلها إحصائيًا باستخدام تحليل العوامل الاستكشافي الذي قام بتجميع كل متغيرات الدراسة في خمس مجموعات، تشكل كل مجموعه منها بعدًا من الأبعاد المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، وقد تم ترتيبها حسب مقدار حصولها على قيم كرونباخ ألفا.

Accounting as the language of business, has proved to be very useful to enhance regional economic integration through facilitating free movement of capital and products. The efforts of the European Union are a good example of attempts to harmonize financial accounting standards at the regional level. The same efforts have been made by the Gulf Co-operation Council(GCC) and for the same reasons.

To speed up the harmonization process, the GCC has established a special agency - the Gulf Co-operation Council Accounting and Auditing Organization (GCCAAO)which is based in Riyadh of Saudi Arabia. To achieve its stated objectives, the GCCAAO has formed specialized committees, hired consultants and organized a number of seminars and conferences.

The GCCAAO has also received financial resources from the GCC. Consequently, the GCCAAO has managed to initiate, debate, approve and publicize most of the infrastructure for harmonizing the financial accounting and auditing professions in the GCC member states such as the conceptual framework for financial accounting, code of ethics of auditing, auditing standards ,..etc.

عرض كتــاب:



الإداري

دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان
ص.ب: ١٩٩٤ روي - الرمز البريدي ١١٢ - برقيا معهدارة
البريد الالكتروني: ICS٩٩@gto.net.om - فاكس: ٦٠٢٠٦٦
تليفون: ٦٠٢٣٨٦/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٢٥٢

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤).
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

- تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك

الاشتراك السنوي

- للأفراد: ٨ ريالات عمانية.
- للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالا عمانيا.

الاسم: ....

العنوان: ....

افتتاحيـــة العـــدد

النموذج الإداري العربي المتكامل يمكن تطبيقه بلا قيود

أ.د. محمد بن إبراهيم التويجري
مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

مشكلة الإدارة في عالمنا العربي أن البعض يعتقدها مجرد موهبة فطرية فقط، ويمكن ممارستها بتلقائية. وصحيح أنه في البدايات مارس كثيرين الإدارة التلقائية ونجحوا نجاحاً كبيراً ومنهم أسماء شهيرة في عالمنا العربي .. لكن ذلك كان قبل عقود مضت ويمكن اعتباره استثناء .. أما الإدارة الحديثة فقد أصبحت تعتمد على العلم بنسبة أكثر من الاعتماد على الموهبة الفطرية. فلم يكن في إمكان اليابان – كمثال – أن تحرز تقدمها الذي يصفه البعض بالمعجزة التكنولوجية والإنتاجية، بدون اعتمادها على الأساليب العلمية الحديثة مثل إدارة الجودة الكلية وإدارة بحوث العمليات، ومثال آخر يتمثل في تفوق الشركات متعددة الجنسيات أو عابرة القارات، في التأثير على مجريات أمور العالم، من خلال الحصول على أكبر وأحدث أنواع المعرفة والمعلومات وتوظيفها في الزمان والمكان المناسبين.

ونجد أيضاً أن الإدارة قد نجحت في "تسريع" التقارب بين الفكر والعلم والعمل، وتمكين كل منهم من إعادة تشكيل الآخر تلقائياً. كما ترتكز الإدارة على الاستثمار المعرفي واستخدام القدرات الذهنية للإنسان العادي كمصدر غير محدود للابتكار والإبداع المؤسسي والتقدم المجتمعي، مع تقليل الفاقد، وتعظيم الفائدة.

وتتميز الإدارة على غيرها من الأفكار، باستعدادها الدائم لإعادة التفكير، والتحرر من السلبيات والتجويد والتغيير وسرعة الاتصالات والاستجابات المعرفية والمكانية والمنظومية.

وهذا يعني أن الإدارة أصبحت قضية مصيرية، وخاصة بالنسبة للدول النامية التي تعيش وسط سباق حضاري محموم، كما أنها أصبحت هي الجسر الوحيد أمام دولنا لتخطي الفجوة الآخذة في الاتساع بين المتقدمين والمتخلفين.

وهكذا نجد الإدارة الحديثة العلمية المتطورة هي المعادلة الصعبة والحتمية التي ينبغي على الدول النامية أن تحلها بوسائل شتى وبإمكانات لم توظفها بعد.

وعلى الصعيد العلمي تبذل المنظمة العربية للتنمية الإدارية جهوداً كبيرة ومضنية للنهوض بواقـــع الإدارة العربية وتنميتها من خلال المؤتمرات والندوات العلمية والاجتماعات واللقاءات المهنيـــة التـــي تعقـــدها فـــي العواصم والمدن العربية، وكذلك البحوث والدراسات التي تجريها والإصدارات العلمية التي تنتجها دعمًا للفكر

والثقافة الإدارية العربية. وبهذا تلعب المنظمة دورًا كبيراً هو موضع تقدير من كل الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري العربي من خلال أنشطتها المختلفة والمتعددة.

أبرز سمات الإدارة العربية:

مع ضرورة تأكيد وجود التفاوت النسبي بين الدول العربية في مدى توافر سمات الإدارة العربية، فإن أبرز هذه السمات والخصائص يمكن إجمالها في النقاط التالية:

1- غياب التخطيط المؤسسي، واعتماد التخطيط على الشخصية والمبادرة الفردية دون متابعة لخطط العمل المتواترة في الخطط المركزية (إن وجدت).

2- كثرة القوانين والتشريعات المعمول بها والتعديلات الجارية عليها. وهذا يشكل تحديًا كبيراً وقيداً على حرية تصرف القادة الإداريين وحركتهم، إضافة إلى قصور مواد بعض التشريعات والقوانين التي تحكم علاقات العمل الإداري (مثل تنظيم سوق العمل، سياسة الأجور، الأمن الصناعي، وتخطيط القوى العاملة).

3- الميل الشديد لاقتناء وسائل التقنية الحديثة.

4- بطء تأقلم الجهاز الإداري مع تطورات التقنية المادية، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى إنتاجية المؤسسات والأفراد كمًا ونوعًا.

5- غلبة تسييس الإدارة في بعض الدول العربية على حساب معايير الكفاءة والاختصاص وغلبة الوساطات والنظرة العشائرية والوجاهات لدول أخرى.

6- التضخم الوظيفي في معظم الوحدات، وتبني سياسة التوظيف الاجتماعي، وما يعنيها من بطالة مقنعة، وتكلفة اقتصادية مرتفعة.

7- مركزية اتخاذ القرارات جغرافيًا ووظيفيًا وقياديًا، وضعف وضوح خطط السلطة والاتصال.

8- من منطلق ثقافة المجتمع العربي يتميز العمل الإداري بالجماعية Groupism بدلاً من الفردية Individualism، وعلاقة تلك الإيجابية في إمكانية تطبيق بعض النماذج المعاصرة مثل فرق العمل بمختلف أشكالها وأنواعها.

موقع النموذج العربي في الإدارة بين النماذج الإدارية الحديثة في العالم:

إن المتتبع لنماذج الإدارة في العالم العربي لا يستطيع أن يستخلص نموذجًا محدد المعالم تتصف به الإدارة العربية، وكل ما تراه تطبيقات مبتورة لنظريات ونماذج عربية هنا وهناك تعتمد في تطبيقها على اجتهادات فردية

لشخصيات نالت تعليمها في الدول الغربية وجذبتها النماذج المطبقة فيها وحاولوا تطبيقها في بيئة لا تتوافر فيها مقومات التطبيق. وهذه الأنواع من التنميط لا ترقى إلى إيجاد نموذج إداري عربي بل هي تمثل أنماطاً لممارسات مختلفة ولثقافات متعددة تحاول شرح فكر وممارسة الإدارة العربية على ضوئها ومستهدية بها.

وإيمانًا من المنظمة العربية للتنمية الإدارية بأهمية توافر نموذج عربي متكامل يمكن تطبيقه بلا تحديات أو قيود معرقلة، تحاول المنظمة بناء هذا النموذج الذي ينطلق من التراث العربي الإسلامي وتأصيل هذا الفكر ومزاوجته مع التوظيفات المعاصرة لهذا التراث. وهذا يعني أن للتراث العربي الإسلامي نماذج متعددة واضحة المعالم: نماذج إدارية في القيادة، في الحوافز، في تقييم الأداء، في المساءلة .. إلخ، لكن المطلوب هو صهر كل هذه الجزئيات في نموذج متكامل. ولعل مؤتمر "البحوث الإدارية من منظور الفكر العربي الإسلامي: التأصيل والتوظيفات المعاصرة الذي عقد في فبراير 2004 هو التظاهرة العلمية المأمول منها أن ترسم معالم هذا النموذج ومحاولة تطويره، بهدف إبرازه بصورة تتوافق مع الثقافة العربية الإسلامية ومناخ العمل الإداري في الوطن العربي.

ولا شك أن نجاح الدول العربية في الولوج إلى عصر العولمة يتطلب إصلاحات جذرية في مجال الإدارة. وقد قطعت الدول العربية شوطًا كبيراً واتخذت خطوات جادة وسريعة في إصلاح الإدارة العربية للولوج إلى عصر العولمة، والعمل على تغيير استراتيجية التخطيط وبرامج عملها، والعمل على وضع خطط استراتيجية تنموية طويلة المدى وفقًا للاتجاهات الدولية الحديثة في مجال العولمة. لقد بدأت الدول العربية تعطي اهتمامًا خاصًا للمعلومات ودورها في الإدارة ولتكنولوجيا الاتصالات، باعتبار ذلك وسيلة مهمة في تفعيل الإدارة. كذلك اهتمت الدول العربية بالحكومة الإلكترونية بوصفها أداة فعالة لخدمة المواطن وتقديم خدمات بأقل تكلفة، كما واكبت الدول العربية نهضة التجارة الإلكترونية التي تمارسها مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص.

ولقد أشار تقرير الأمم المتحدة الخاص بمدى جاهزية الدول لتطبيقات الحكومة الإلكترونية الموجهة إلى القطاع العام العالمي لعام 2003 بأن بعض الدول العربية حققت ترتيبًا جيدًا بالنسبة للمكانة الدولية بين دول العالم المشاركة والبالغ عددهم 173 دولة. حيث احتلت الإمارات العربية المتحدة المركز الـ 38، ومملكة البحرين الـ 46، والمملكة الأردنية الهاشمية الـ 63، والجمهورية اللبنانية الـ 69. وهذه دلائل تشير إلى أن العرب قد شرعوا بالفعل في بعض الخطوات الأولية نحو عصر العولمة عن طريق التطوير والإصلاح الإداري.

إسهامات المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مجال الإصلاح الإداري للأجهزة الإدارية العربية:

تلعب المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوراً كبيراً هو موضع تقدير كل الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري، حيث تقوم على سبيل المثال لا الحصر بتقديم الأنشطة التالية:

- عقد اجتماع سنوي لقيادات أجهزة التطوير والإصلاح الإداري.
- نشر الممارسات الإدارية الناجحة في الدول العربية من خلال تقديم لقاءات لقيادات الخدمة المدنية والمختصين بالإصلاح الإداري كي تستفيد الدول من تجاربها.
- عقد الملتقيات العلمية والمهنية المتخصصة في التطوير والإصلاح الإداري مثل "ملتقى تحديث القطاع العام في الوطن العربي"، وتعميم توصيات الملتقى على وزراء التنمية الإدارية.
- إصدار سلسلة من الكتب الخاصة بالإصلاح والتطوير الإداري، مثل كتاب "تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في الوطن العربي"، وكتاب "التطوير الإداري في الوطن العربي: حالات تطبيقية"، وكتاب "تجارب عربية في الخصخصة"، وكتاب "دليل التأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة"، وكتاب "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، وغير ذلك من الإصدارات التي تخدم التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.

التحديات التي سيواجهها المدير العربي في العقدين القادمين؟

يمكن اعتبار النقاط التالية من أبرز التحديات التي سيواجهها المدير العربي في العقدين القادمين:

1- تكنولوجيا المعلومات والتغير السريع الحاصل فيها، وضرورة مواكبة تقنياتها والتكيف مع إفرازاتها.

2- تغير هيكلية السوق العالمية، وظهور ما يسمى بالمنظمة الاعتبارية Virtual Organization وضرورة الاستفادة من مزاياها والفرص والتهديدات التي تحملها.

3- تغير وجه المنافسة، وظهور التحالفات والتكتلات لفتح أسواق أكبر ولتقليل التكاليف وزيادة الأرباح. وضرورة فهم طبيعة العصر لتحقيق الربح الذي لا يتم من خلال الإنتاج الكبير بل من خلال الخدمة والسرعة والابتكار والانتباه بمتطلبات المستهلك.

4- ارتفاع قيمة العلم والمعرفة باعتبارها عاملاً مهمًا من عوامل الإنتاج.

5- يعتبر نمط توظيف الأفراد، وما يستتبع ذلك من هندسة العلميات، وتصغير المنظمات وإعادة هيكلة المنظمات.

6- سرعة معدل التغير الاجتماعي وزيادة حدة التنافس في عولمة الاقتصاد.

7- التغير التقني والتكنولوجي الذي سوف يغير طبيعة العمل والعمالة والانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعرفي مما يزيد في تعقيد البيئة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.

8- التعامل مع الثقافات المختلفة الحكومية للمزيج الثقافي الدول والتكيف معها، وذلك لتقارب الدول بعضها مع بعض وقيام مشاريع عملاقة وصناعية مشتركة مما يؤدي إلى العمل في بيئات إدارية وثقافية مختلفة.

أدبيات الإدارة العربية:

لا تعاني الإدارة العربية شحًا في الأدبيات النظرية من حيث الكم، حيث الكتابات غزيرة ومتدفقة في مختلف أنحاء الوطن العربي، إلا أن تلك الكتابات الكثيرة تعاني قصوراً واضحًا في الأصالة، حيث إن معظمها مأخوذ عن نظريات بدأها الغرب وتمت ترجمتها وتحويرها. ولكن تعاني الإدارة العربية بشكل ملحوظ من عجز شديد في الأدبيات التطبيقية والممارسات العملية، مما عمل علي قيام المنظمة العربية للتنمية الإدارية بإصدار عدد من البحوث والدراسات القطرية في الوطن العربي، تناولت العديد من موضوعات ومحاور الإدارة والتنمية الإدارية، بالإضافة إلى قيام المنظمة بالاهتمام بتأصيل الإدارة العربية، حيث قامت بإصدار "موسوعة الإدارة العربيةالإسلامية" وهي موسوعة متخصصة تقع في سبعة مجلدات وأكثر من أربعة آلاف وخمسمائة صفحة، هي الأولى من نوعها في العالم العربي في، وتناولت التطور التاريخي للإدارة العربية الإسلامية منذ القرن الأول الهجري وحتى القرن الثالث عشر الهجري، بهدف توفير مصدر علمي لوضع مفاهيم أو نظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتسهم في إغناء الفكر العالمي بمبادئ ونماذج تطبيقية إدارية جديدة. كما هدفت الموسوعة أيضًا إلى إثراء الفكر الإداري العربي الإسلامي بمفاهيم ومبادئ وممارسات تواكب الإدارة العلمية الحديثة.

حركة نشر الكتاب الإداري العربي:

على الرغم من أن الإدارة علم يرتبط به كثير من العلوم مثل الاقتصاد والتاريخ والسياسة والعلوم الطبيعية وغيرها، فإنها علم حديث. وأرى أن الإدارة في عالمنا العربي تعاني الكثير من العثرات – فقد رزحت الدول العربية تحت الاستعمار لسنوات طويلة. وبعد أن تحررت سيطرة الاستعمار اقتبست ما أنتجته الحضارة الغربية من نظريات ومفاهيم وأفكار في شتى فروع العلم والمعرفة ومنها الإدارة. ولقد سيطرت اللغة الفرنسية على دول المغرب العربي واللغة الإنجليزية على دول المشرق.

كل ذلك تمثل سلبًا على مستوى الثقافة العربي بشكل عام، وبالتالي على مستوى الكتاب الإداري، ويعاني مستوى الكتاب الإداري العربي عدة مشكلات، منها:

1- افتقار الباحث العربي في كثير من الأحيان إلى مناخ التفكير العلمي السليم، وبالتالي افتقاره إلى الأسلوب العلمي في التفكير والتحليل والاستنتاج.

2- يفتقد الباحث العربي المناخ الإبداعي حيث يتبنى في كثير من الأحيان أفكار الغير ونقلها دون ذكر مصدرها أو يلجأ إلى الترجمة المتواضعة. ولا تشجعه أو تحفزه البيئة المحيطة به بمؤثراتها المادية والثقافية والسياسية على البحث والتأليف.

3- ضعف الإمكانات المادية التي تساعد على الارتقاء بمستوى البحث العلمي بشكل عام وبالتالي مستوى الكتاب الإداري العربي.

4- نقص أو تدني مصادر المعرفة العربية ونقص الأدوات البحثية اللازمة، فلا تزال قواعد البيانات ومصادر المعلومات في مستوى متواضع.

ومستوى الكتاب الإداري العربي – شأنه شأن أي كتاب في أي مجال علمي آخر – هو وليد المناخ العلمي والثقافي والتعليمي السائد في كل مجتمع، وكذلك نتاج الظروف والمشكلات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية السائدة في هذا المجتمع.

كما أن حركة النشر للكتاب العربي بصفة عامة وليس فقط الكتاب الإداري تعاني في مجتمعاتنا العربية النامية مشكلة غياب الرؤية الواضحة والوعي الكافي بضرورة وأهمية تنمية الفكر الإداري باعتبار ذلك دعامة مهمة للارتقاء وتنمية جميع قطاعات المجتمع المختلفة، والتي تقوم أساساً على رؤية وفكر إداري واع ومنظم. إضافة إلى ذلك فإن الكتاب العربي لا يتم تشجيعه ونشره بغرض ربطه بأهداف التنمية الشاملة في جميع القطاعات في الدول العربية. مما يؤدي إلى تقليص القطاعات المهتمة به.

ويحجم الكثير من الناشرين عن نشر الكتاب الإداري، حيث إن المهتمين قليلون، وبالتالي فإن النشر لا يحقق الربح المادي المرجو من خلاله. ونظراً لتدني مستوى الدعم المادي والإمكانيات المادية في كثير من الدول العربية يعجز المؤلف عن نشر كتابه بنفسه. كما تنأى كثير من المؤسسات التعليمية والجامعات والهيئات العلمية الخاصة عن نشر هذا النوع من الكتب.

تواصل الكتاب الإداري بين المشرق العربي ومغربه:

هناك فجوة بين المشرق العربي ومغربه في مجال الكتاب الإداري، حيث يميل المغرب العربي بصفة عامة في ثقافته إلى اتباع المدرسة الفرنسية، وهذا ينطبق على الإدارة وفروعها، في حين يتبع المشرق العربي المدرسة الإنجليزية والأمريكية (فيما عدا لبنان).

وتحاول المنظمة العربية للتنمية الإدارية في هذا المجال التوجه باستمرار نحو دول المغرب العربي لربطه بالمشرق العربي من خلال الدعوة المستمرة لأساتذة الإدارة في تونس والمغرب وموريتانيا والجماهيرية الليبية والجزائر لحضور المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية التي تعقدها المنظمة في العلوم الإدارية، لنقل خبراتهم وتجاربهم، وحتى يستفيد الآخرون منهم. هذا بالإضافة إلى تنظيم وعقد مؤتمرات في هذه الدول.

وعلى صعيد آخر أصدرت المنظمة "معجم مصطلحات الإدارة العربية" وهو معجم ثلاثي اللغة (عربي – فرنسي – إنجليزي) بعد أن لاحظت المنظمة الاختلاف والتباين الواضحين في استخدام المصطلحات الإدارية بين مختلف البلدان العربية، ولهذا نرى أن هذا المعجم سوف يسهم كثيراً في توحيد المصطلحات الإدارية المستخدمة في مختلف الدول العربية.

التعليم الإداري العربي:

رغم المخرجات الهائلة لكليات الإدارة العربية والغربية من المتخصصين والأكاديميين بمختلف الدرجات العلمية. فمازال الواقع الإداري العربي يعيش أزمة إدارة، ويثير هذا الزخم تساؤلاً أساسيًا حول الأهداف المنشودة من الكليات الإدارية في الوطن العربي. هل الكليات الإدارية تدرس في أروقتها المواد الإدارية من منظور الحفظ والتلقي أو حل المشكلات وتبني الأساليب التحليلية والاستنتاجية؟ فالكوادر الأكاديمية الموجودة في السوق حاليًا هي مخرجات هذا التعليم. ولميل التعليم الجامعي في أغلب كليات العلوم الإدارية في الوطن العربي إلى أسلوب الحفظ والتلقي، فإن مخرجات التعليم لا تفي بالغرض المطلوب في عهد وعصر العولمة التي تبنى على أساس الأساليب التحليلية والاستنتاجية وحل المشكلات.

لذا فإننا نجد اختلالاً كبيراً بين مخرجات التعليم ومتطلبات السوق، مما يجعل الخريج غير صالح للعمل في البيئة الجديدة المتغيرة الموجهة إلى التحليل والاستنتاج، والذين درسوا في المدارس الغربية ورجعوا إلى بلادهم لا يستطيعون تغيير الأساليب الدراسية بسرعة كبيرة تواكب سرعة التغير في المجتمع الاقتصادي العربي، إما بسبب عدم وجود القدرة المالية أو بسبب الأنظمة والقوانين الحاكمة للتعليم الجامعي الموحد والمركز والمقنن بلوائح تنظيمية لكل صغيرة وكبيرة على مستوى الدولة مما تسبب في قتل الإبداع والتجديد في مجال التعليم الجامعي وتحويل الجامعات إلى مدارس ثانوية. لذا يصبح النظام المركزي عقبة أمام التطور لما يترتب عليه من قيود تعوق الحركة وتمنع المبادرة. وتبعد مشاركة الناس والقطاعات المحلية بالاهتمام بالتعليم.

ويجب أن تتحول سريعًا أساليب التدريس والبحث في المدارس والكليات والجامعات إلى مراكز تعلم بحيث يتعلم الطالب كيف يفكر، وكيف يعلم نفسه بنفسه، وكيف يعلم غيره لكي يصبح التعليم نشاطًا مجتمعياً شاملاً لكل الأفراد والمؤسسات. وهذا بدوره يقلنا إلى التركيز على التعلم مدى الحياة واستمرارية اكتساب المعرفة والمهارات المناسبة لكي يسهل التعامل مع المستجدات الجديدة في البيئة.

مجلة السودان للإدارة والتنمية



مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية
الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله
مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

اكاديمية السودان للعلوم الادارية
ص.ب: 2003 الخرطوم
جمهورية السودان

بحوث باللغة العربية



المجلة العربية للعلوم الادارية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت - دولة الكويت
علمية محكمة تعنى بنشر الأبحاث الأصيلة في مجال العلوم الإدارية

- صدر العدد الأول في نوفمبر 1993
- تصدر كل أربعة أشهر ابتداء من يناير 1999م
- تهدف المجلة إلى المساهمة في تطوير ونشر الفكر الاداري والممارسات الادارية على مستوى الوطن العربي.
- تقبل المجلة الأبحاث الأصيلة والمبتكرة في مجالات الادارة، المحاسبة، التمويل والاستثمار، التسويق، نظم المعلومات الادارية، الأساليب الكمية في الادارة، الادارة الصناعية، الادارة العامة، الاقتصاد الاداري، وغيرها من المجالات المرتبطة بتطوير المعرفة والممارسات الادارية.

يسر المجلة دعوتكم للمساهمة في أحد أبوابها التالية:
- الأبحاث
- مراجعات الكتب
- ملخصات الرسائل الجامعية
- الحالات الادارية العملية
- تقارير عن الندوات والمؤتمرات العلمية.

الاشتراكات

الكويت 3 دينار للأفراد
15 دينار للمؤسسات
الدول العربية 4 للأفراد
15 دينار للمؤسسات
الدول الأجنبية 15 دولارا للأفراد
60 دولارا للمؤسسات

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير على العنوان التالي:
المجلة العربية للعلوم الادارية
جامعة الكويت
ص. ب: 28558 الصفاة
دولة الكويت

هاتف/فاكس: 4817028 و 4848843
داخلي 4415-4416

أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي
دراسة حالة: شركة الاتصال الأردنية الحديثة*

د. يحيى سليم ملحم
أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة اليرموك – الأردن

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول، وعوامل الرضا الوظيفي لموظف القرن الواحد والعشرين على أنه رأس مال بشري جوهري بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها. وستسلط هذه الدراسة الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في منظمات تسودها المنافسة المحمومة، على عكس المنظمات التقليدية التي قد يختلف مناخها التنظيمي تبعاً لحالة الاستقرار السائدة تقليدياً في المنظمات التقليدية.

تكونت عينة الدراسة عشوائياً من (56) موظفاً من العاملين في شركة من شركات الهاتف النقال في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد عمد الباحث إلى تطوير استبانة تألفت من 53 فقرة لدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج الآتية:

1- وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل، وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال.

2- وجود علاقة إيجابية بين مرونة الشركة وقدرتها على مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية، ورضا العاملين فيها.

3- وجود علاقة بين تحمل العاملين لمسئولياتهم من ناحية، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم الذي يبرز مع تحقيق الذات لدى العاملين.

4- وجود علاقة بين الأسلوب الإداري المستخدم ومستوى رضا العاملين:

أ- وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري الذي يركز على العاملين وطاقاتهم الكامنة من ناحية، ومستوى الرضا لديهم.

---

* تم تسلم البحث في أغسطس 2005، وقُبل النشر في فبراير 2006.

ب- وجود علاقة سلبية بين الأسلوب الإداري الذي يركز على الإنتاج، ومستوى الرضا لدى العاملين.

وقد تضمنت الدراسة توصيات مهمة للباحث والمدير في منظمات الأعمال بشكل عام، والمنظمات الخدمية - مثل شركات الاتصال - بشكل خاص، من أهمها:

1- التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي على أنه متغير مهم في إنجاح العملية الإدارية، وذلك لما له من تأثير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. ومن ثم على أداء ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

2- إعادة النظر في نظام المكافآت والتعويضات بطريقة يتم من خلالها زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية، وذلك لأن الانطباع العام تجاه هذا البعد هو انطباع سلبي، حيث يجب دعم الأفراد ماديًا من خلال المكافآت التشجيعية، ومعنويًا من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي لا بد من تطوير هذا البعد نظراً لعلاقته القوية بمستوى الرضا الوظيفي.

3- التركيز على أهمية المناخ التنظيمي الذي يعزز أسس المشاركة وتحمل المسئولية والتمكين والطاقات الكامنة التي تتطلبها منظمات القرن الواحد والعشرين، في ظل بيئة شديدة التغير، وسيطرة حالة عدم الثبات فيها.

المقدمـــة:

يعد موضوع المناخ التنظيمي Organization Climate من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وسلوك الأفراد لا يعمل في معزل عن عوامل بيئة العمل الداخلية في المنظمة، وخاصة في منظمة القرن الواحد والعشرين، حيث الأهمية الخاصة للعنصر البشري، ومجتمع المعرفة، ورأس المال المعرفي، وتمكين العاملين، والمنظمة المتعلمة ومنظمة الفريق، والتنظيمات الأفقية. وهذه بحق ملامح القرن الواحد والعشرين التي تتطلب مناخًا تنظيميًا مختلفاً، وغير تقليدي، ومشجعا للعنصر البشري الذي يعد العنصر الحاسم، والمقوم الفاعل من مقومات المنظمات المعاصرة في عهد الثورة المعرفية والمعلوماتية والرقمية التي نحياها في زماننا هذا (Drucker 1989; Nonaka and Takeuchi, 1995; Davenport, 2001).

وبالرغم من الاهتمام الذي يناله موضوع المناخ التنظيمي في أغلب الدراسات والمقالات الأجنبية وكذلك العربية، لكنه لا يزال بحاجة إلى استكشاف ومزيد من البحث والتحريات الأكاديمية، وخاصة إذا ما أخذنا بالاعتبار مستجدات القرن الجديد وأبعاده التنظيمية المعاصرة. وقد انتشر مؤخرًا موضوع المناخ التنظيمي في الدراسات العربية، لا سيما السلوكية منها (سليمان، 1987). وتزداد أيضًا أهمية المناخ التنظيمي ودوره المباشر في التأثير على سير العمل وعلى أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، حيث إن المناخ التنظيمي الصحي

يوفر للعاملين فرصاً للتطور الذاتي، لكنه يشكل تحديًا للأفراد، من خلال إتاحة المجال لهم لاستعمال العقل والإبداع. وتكاد تتميز أهمية المناخ التنظيمي في القرن الواحد والعشرين في مواجهة التطورات والتغيرات البيئية والتنافسية والتكنولوجية التي تتطلب مناخًا مناسبًا للإبداع والتجديد والتطوير؛ لأن المناخات غير المناسبة أصبحت تُفقد منظمات الأعمال قدرتها التنافسية وتفوقها أمام المنافسين. فالعنصر البشري وما توفر له المنظمة من مناخ محفز يعد المفتاح الأساس لتفوق ونهوض المنظمات وتحقيقها للميزة التنافسية – التي يناضل الجميع للوصول إليها – من خلال أفرادها وطاقاتهم الكامنة.

تجدر الإشارة – أيضًا – إلى أن المكتبة العربية تكاد تفتقر إلى دراسات مستفيضة تبحث في موضوع الرضا الوظيفي للعاملين، وخاصة عندما نأخذ المناخ التنظيمي بالحسبان[1]. وبالرغم من كثرة الدراسات الغربية، فإننا لا نستطيع توظيفها ونتائجها في بيئات أخرى، مثل البيئة العربية بسبب الاختلافات الثقافية والحضارية التي تؤثر بدورها على مواقف الموظفين ومدى رضاهم (التويجري، 1999).

مشكلة الدراسة:

ينبغي أن يكون هناك دور للمناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي يساهم بدوره في تحقيق نتائج مناسبة لمنظمات الأعمال من حيث الربحية وتحقيق إيرادات جيدة، ومن حيث الرضا الوظيفي (Schneider, 1993) كما يعد المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة والرضا الوظيفي فيها جانبين مهمين جديرين بالدراسة، (Shammari, 1992)، والهيتي ويونس (1987)، والصرايرة ومقدادي (2002) حيث إن معظم الدراسات التي أجريت في العالم العربي عامة وفي الأردن خاصة تناولت أحد الجانبين فقط، إما المناخ التنظيمي أو الرضا عن العمل، ولم يتم تناول الجانبين معاً إلا في عدد محدود جدا من الدراسات[2]. ولذلك يرى الباحث ضرورة القيام بدراستها والكشف عنهما لتتحدد المشكلة في محاولة استكشاف طبيعة المناخ التنظيمي في أحد شركات الاتصال الرائدة في الأردن ومحاولة استطلاع آراء العاملين حول مستويات الرضا الوظيفي لديهم وربط العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي في المنظمة.

فهل هناك دور وأثر للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين؟. هذا ما ستحاول هذه الدراسة استكشافه والتأكيد عليه من خلال أهمية هذه الدراسة في شركات الاتصال الحديثة.

---

(1) هناك نقص واضح في الدراسات الميدانية الأصيلة، ولا يمكننا في هذا المقام الاعتماد أكاديمياً على رسائل الماجستير غير المنشورة والكثيرة – على أهميتها – في هذا الإطار، إضافة إلى الكثير من أبحاث الطلبة في الدراسات العليا والأبحاث غير الرصينة.

(2) Shammari, M. (1992) ،"Organization Climate", Leadership and Organizational Development Journal, Vol 13 (6).

أهمية الدراسة:

هناك العديد من الدراسات الجوهرية التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي من زوايا وأبعاد متعددة. ولكن هذه الدراسات تركت الباب مفتوحًا في مجال المناخ التنظيمي وتجاهلت علاقته برضا العاملين، على الرغم من أهمية هذا الموضوع وحساسيته تجاه نتائج أداء العاملين ممن قد يتمتعون بمستويات رضا عالية، وخاصة عند الأخذ بعين الاعتبار بعض المفاهيم الإدارية والتنظيمية المعاصرة في المناخ التنظيمي التي تم إغفالها في الكثير من الدراسات السابقة.

من هنا، تكمن أهمية الدراسة من واقع المساهمة النوعية التي ستحاول تقديمها على الصعيدين العملي والبحثي معاً. فسوف تسهم هذه الدراسة بربط العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في منظمات رائدة وحديثة في مجال خدمة الهاتف النقال في دولة مثل الأردن، وسوف تحاول بذلك سد فراغ في البحث العلمي، وسوف تعمل على استثارة الباحثين لتناول هذا الموضوع من محاور ومنافذ متعددة، من أجل إثراء البحث العلمي في هذا المجال، لينعكس على ممارسات المديرين في منظمات الأعمال مما يؤدي إلى الاهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة، ورصد آثارها المترتبة على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي وآثار الرضا الوظيفي الممتدة، وضمن مفاهيم معاصرة مثل: تمكين العاملين (Employee Empowerment)، وتوفير المناخ الداعم لمجتمع المعرفة وعامل المعرفة (Knowledge Workers)، ورأس المال البشري والفكري.

أهداف الدراسة:

1- توضيح ماهية المناخ التنظيمي وأبعاده السائدة في شركة من شركات الهاتف المحمول.

2- تسليط الضوء على جانب الرضا الوظيفي في تلك الشركة.

3- استكشاف العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي وأبعاده، بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

4- تقديم توصيات تغني المعرفة البحثية والعملية في جوانب الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، وخاصة في قطاع الاتصال الحديث الذي يواجه حالة من عدم التأكد، وحاجة لاستشعار متغيرات مفاهيمية حديثة في موضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تأخذ في الاعتبار مستجدات القرن وتحدياته المعاصرة.

5- معرفة العوامل التي قد تسهم في إيجاد مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي كخطوة أولى قبل اتخاذ أي إجراء في معالجة المستوى المتدني للرضا الوظيفي.

6- وفتح الباب لدراسات ممتدة من الممكن التوصل من خلالها إلى منهج علمي قد يسهم في إثراء النظرية المتعلقة بموضوع البحث وعدم ترك ثغرات أكاديمية أو معرفية في هذا المجال.

فرضيات الدراسة:

تنبع فرضيات الدراسة من هدف الدراسة في تحديد نوعية العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي في شركة لخدمات الهاتف النقال في الأردن، ولأن هذه الدراسة اعتمدت مجموعة من الأبعاد لتعبر عن المناخ التنظيمي، فإن الفرضيات تقوم على الربط بين هذه الأبعاد وعامل الرضا الوظيفي كوسيلة لتحقيق غاية وهدف هذه الدراسة. كما أن هذه الفرضيات قد تمت صياغتها بعد دراسة مستفيضة لأدبيات المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي التي سيتم توضيحها في الإطار النظري والدراسات السابقة (انظر مثلاً Wallace, 1999 and Kangis *et al.*, 2000)، ولذلك فقد كانت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة إيجابية بين المرونة التي تمتاز بها الشركة، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة إيجابية بين مستوى التمكين والمسئولية التي يتحملها الأفراد، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية بين عدالة نظام المكافآت في الشركة، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف، وبين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة إيجابية بين درجة ولاء وحدات العمل وتكاملها، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

الفرضية السادسة:

توجد علاقة إيجابية بين أسلوب الإدارة المستخدم، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

الفرضية السابعة:

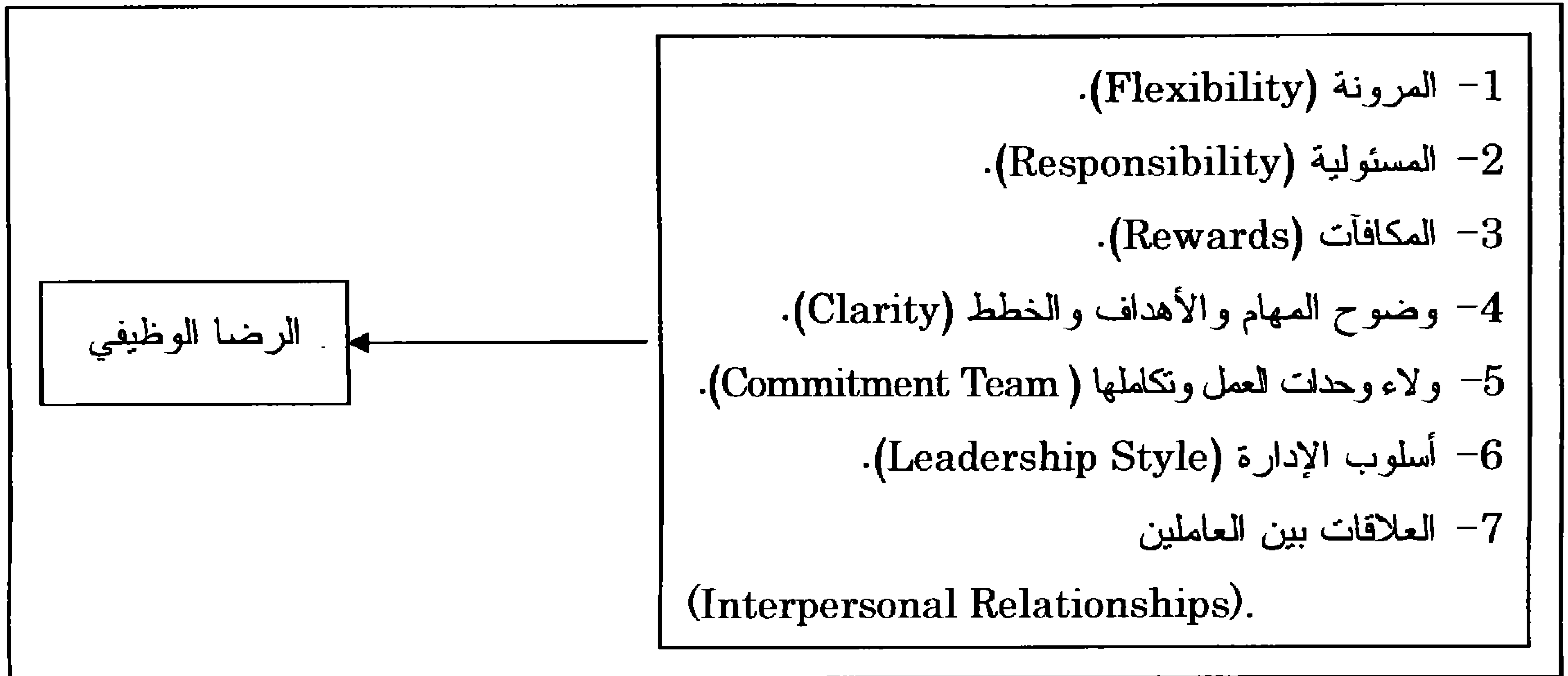
توجد علاقة إيجابية بين طبيعة العلاقات بين العاملين، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

الفرضية الثامنة:

توجد علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

متغيرات الدراسة:

يمثل الشكل الآتي متغيرات الدراسة:



أبعاد المناخ التنظيمي

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة الممكنة بين المناخ التنظيمي السائد في شركة من شركات الهاتف النقال في الأردن ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها، لذلك سيقوم الباحث بتقعيد دراسته على أساس من أدبيات البحث والدراسات السابقة في كل من البيئة الغربية من دراسات أجنبية، والبيئة العربية من دراسات باللغة العربية. والبداية من شرح للمناخ التنظيمي وماهيته:

أولاً- المناخ التنظيمي وماهيته:

لقد صدر الكثير من الدراسات والأبحاث منذ عقود طويلة في مجال المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة في المنظمات الغربية والعربية على حد سواء. وعلى الرغم من ذلك، فإن المتتبع للموضوع والمفاهيم ذات العلاقة والتعريفات المختلفة يرى حتى الآن قصوراً ونقصاً واضحاً في الإلمام في الموضوع، وعدم وجود نوع من

الإجماع على تعريف محدد ومفهوم واضح متفق عليه للمناخ التنظيمي في منظمات الأعمال. فمنهم من يستعمل مصطلح المناخ الإداري (Managerial Climate)، ومنهم من يستعمل مصطلح المناخ السيكولوجي (Psychological Climate)، وهو يعني المناخ الذي يتهيأ للفرد، وبموجبه يستطيع ممارسة المهنة أو العمل بفاعلية، وذلك بقدر ملاءمة المناخ لرغبات وحاجات الفرد (الهيتي ويونس، 1987).

كما ينظر البعض للمناخ التنظيمي على أنه قياس لمدى ملاءمة المنظمة للأوضاع النفسية للعاملين فيها (Payne and Pugh, 1976)، كما أنه يمثل إدراك الأفراد للأحداث والظروف والعوامل والمتغيرات المختلفة في المنظمة (Ekvakk, 1987)، وهو الأسلوب المستخدم لتشخيص المشكلات التي تحدث داخل نطاق المنظمة (Toulson *et al.*, 1994)، وذلك بسبب اختلاف طبيعة المناخ التنظيمي من حيث درجة اتساقها مع أهداف التنظيم، فهي تتراوح ما بين القيم الإيجابية، والقيم الحيادية، إلى تلك التي تعاكس الأهداف التنظيمية (الفريوتي، 2000).

كما تم تعريف المناخ التنظيمي على أنه شيء غير ملموس يبين اتجاهات العاملين واتجاه العمل والتنظيم، من خلال التعرف على اتجاهات الأفراد (الصباغ، 1980). كذلك هناك التعريف الذي قدمه كامبل ودانيت ولولر وويك، والذي يرون فيه أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة، وهم يرون أن المناخ التنظيمي للأفراد يأخذ شكل مجموعة التوقعات المرتبطة بسلوكهم (Campbell, *et al.*, 1970). وعرف المناخ التنظيمي على أنه خصائص المنظمة الثابتة نسبيًا، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، والتي تمثل إدراك الأفراد الجماعي للمنظمة والأبعاد السائدة فيها، مثل الثقة والاستقلالية والدعم والإبداع والعدالة، وهذه الخصائص تنتج عن تفاعل الأفراد بعضهم مع بعض، وتستخدم كأساس في تفسير المواقف وتحليلها، وهي تعكس المعايير والسلوكيات السائدة والتي تُعدُّ جزءاً من ثقافة المنظمة، وهذه الخصائص تؤثر بطبيعة الحال على سلوك الأفراد (Moran and Volkwein, 1992). ومن التعريفات الحديثة نسبياً للمناخ التنظيمي تعريف بول وزملائه (Carl and Paul, 2001)، على أنه مجموعة خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها، والتي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر، والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم.

على أي حال، هناك العديد من التعريفات المتشابهة والمختلفة التي لا يتسع المجال لسردها في هذه الدراسة والتي يمكن للقارئ الرجوع إليها بسهولة في أدبيات المناخ التنظيمي. ويرى الباحث من خلال قراءة تحليلية للتعريفات السابقة وللتعريفات الأخرى في أدبيات الموضوع والتي لم يتمكن الباحث من عرضها هنا – أن مجمل هذه التعريفات قد يفضي إلى تعريف جامع لها، وهو أن المناخ التنظيمي يتمثل في مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة والتي يمكن إدراكها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع بيئتها

الداخلية (العاملين) والخارجية (الزبائن والموردين مثلاً)، وأن هذا الخصائص تؤثر على سلوك الآخرين (العاملين مثلاً)، بناء على إدراكهم لهذا الخصائص، وليس من الضروري أن يكون هذا الإدراك يمثل ما هو كائن بالفعل، بل يمثل ما يدركه هؤلاء العاملون.

أما أبعاد المناخ التنظيمي التي تم استخلاصها من خلال أدبيات الموضوع والتي ستُعتمد في هذه الدراسة، وتعريفاتها الإجرائية فهي الآتي:

1- **المرونة:** التعبير عن قدرة المنظمة في الاستجابة للظروف المتغيرة والأحداث غير المتوقعة، وقدرتها على التفاعل المرن مع البيئة الخارجية في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها عن طريق التعاون بين الأفراد في المنظمة من خلال الثقة والعمل الجماعي.

2- **المسئولية:** مدى شعور وإدراك الفرد بأنه مسئول عن نفسه وعن قراراته وعن نتائج الأداء المطلوبة منه، وهذا يعبر عن خطوة في اتجاه تمكين العاملين وإحساسهم بروح المبادرة وتحمل المخاطرة.

3- **المكافآت:** يعبر هذا البُعد عن مدى شعور الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل مرتبط بالأداء وشعورهم بأن التركيز على جانب المكافآت أكثر من جانب العقوبة، ويشمل هذا البعد الراتب، والتقدير الشخصي، والتطور المهني والترقيات.

4- **وضوح الأهداف:** يشير هذا البعد إلى وجود درجة من الوضوح وعدم الغموض في الأهداف، إضافة إلى واقعيتها وتكامل الأهداف الفرعية في سبيل تحقيق الأهداف الكلية، وهذا يتطلب أيضًا وجود نظام اتصال جيد داخل المنظمة.

5- **ولاء وحدات العمل وتكاملها:** يعبر هذا البُعد عن مدى تعاون وتواصل وحدات العمل وتكامل أدائها، بعضها مع بعض، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ككل، حيث تشعر كل وحدة بالانتماء إلى تنظيم فعال.

6- **أسلوب الإدارة:** مدى تشجيع الأفراد لطرح التساؤلات، واستعداد مستويات الإدارة العليا لسماع وجهات النظر المختلفة، ومدى استعداد القيادة لتوزيع السلطة ومشاركة الجميع في النفوذ والصلاحيات وتمكين العاملين.

7- **العلاقات بين العاملين:** مدى جودة العلاقات التي تربط بين العاملين، ومقدار الصداقة التي نشأت بينهم، إضافة إلى العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.

هذه الأبعاد تم استخلاصها لتتناسب مع هذه الدراسة، من خلال عدد من العلماء الذين اعتمدوا بعضًا من هذه الأبعاد، ومنهم من تضمنت دراساته في المناخ التنظيمي أكثر من بعد من الأبعاد السابقة، مثل "لتون" و"سترنجر" (Litwin and Stringer, 1968) حيث شمل المناخ التنظيمي في دراساتهم بعض الأبعاد التالية مثل: المسئولية والانتماء والمكافأة والوضوح في معايير الأداء وغيرها من المعايير.

وكذلك "والاس" و"كانجز" (Wallace, 1999; Kangis *et al.*, 2000) اللذين توصلا إلى الأبعاد الآتية: الدعم القيادي، وتعاون الفريق، والثقة، والتحدي الجماعي، والاحتراف، وغيرها من الأبعاد. وقد اعتمد الباحث الأبعاد السابقة لأنها الأكثر تكراراً واستخداماً من خلال الدراسات الرصينة في أدبيات المناخ التنظيمي. وهي – أيضًا – تعطي صورة أكثر وضوحاً عن مناخ وبيئة العمل، وهذا ربما يفسر سبب تكرارها في أكثر الدراسات السابقة، وخاصة القوية منها. كما أنها تشمل بين ثناياها كل الجوانب ذات العلاقة ببيئة العمل والتي يمكن أن تعبر عن مدى رضا العاملين.

الرضا الوظيفي وماهيته:

الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فتستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم في مجالات الوظيفة وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (عبد الخالق، 1982). وقد عرف عمر (2000) الرضا الوظيفي بأنه اتجاهات الفرد ومشاعره نحو عمله ومكوناته. أما وار وزملاؤه (Warr *et al.*, 1979) فقد عرفوا الرضا الوظيفي بأنه المستوى الذي يقوم الشخص بإبدائه ليدل على رضاه عن العوامل أو المكونات الداخلية أو الخارجية لوظيفته.

ويعرف البعض الرضا الوظيفي بأنه موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه ويكون نتيجة لإدراكه لعمله، لذا فإن الرضا الوظيفي ينشأ عن جوانب وظيفية متعددة مثل الراتب وفرص الترقية والرئيس وزملاء العمل، وكذلك محيط العمل (التويجري، 1999). ويرى شلول (1999) نظرة مشابهة لما جاء به التويجري من حيث إنه شعور نفسي بالقناعة والسرور والارتياح الذي قد يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل (رؤساء وزملاء ومرءوسين) مما قد توفر الوظيفة لصاحبها مزايا مادية ومعنوية وشعوراً بالاستقرار وتطلعًا إلى فرص للترقي والتطور.

وهنالك من يعرف الرضا بأنه شعور بالسرور ناتج عن إدراك الشخص بأن وظيفته تشبع قيمًا مهمة لديه، فالشخص قد يكون راضيًا عن وظيفته عندما يدرك أن ما تحققه له يفوق قيمه الشخصية، وكلما كانت هذه القيم مهمة كان الرضا أكبر (Wagner and Hollenbech, 1992) .. هذا ولا بد من الاعتراف بأن تعريف الرضا الوظيفي مثله مثل تعريف المناخ التنظيمي، لا يحتكم لرأي واحد وتعريف محدد، وإن استعراض الباحث لهذه التعريفات المختلفة وغيرها وتحليل ما بها من أوجه شبه واختلاف قد مكنه من محاولة طرح صيغة توافقية تجمع فيما بين التعريفات المتباينة، مع استبعاد للتعريفات الضعيفة أو ذات المصطلحات المتكررة. فالرضا الوظيفي حالة من المشاعر التي تنتج عن تقييم الفرد لبيئة العمل مقارنة مع توقعاته، وهي تمثل مدركات وتوقعات ومعتقدات داخلية مخفية أو ضمنية، وقد تظل هذه المشاعر والأحاسيس مستترة داخل الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي وتبدو من تصرفاته.

من الصعب دراسة الرضا الوظيفي ومعرفة هل الفرد راض أم غير راض. وخاصة في استطلاعات الرأي في الدول العربية أو في الدراسات المسحية التي يسأل فيها الموظفون عن رضاهم الوظيفي، فقد يجيبك الموظف متذمراً من عمله وساخطاً على مديره وغير راضٍ عن بيئة العمل، ولكن قد يكون في داخله غير ذلك تماما، وهذا قد يعود إلى توقعاته التي قد لا تكون مقياساً يدل على رضا العاملين. لذلك ربما تأتي الدراسات الكيفية ودراسة الملاحظة للوقوف على حقيقة رضا العاملين بدلاً من الدراسات الكمية. لذلك هناك عدة طرق لقياس مستوى الرضا الوظيفي مثل طريقة القصة لـــ "هيرزبرج" (Herzberg *et al.* 1967) والتي تقوم على إجراء مقابلات شخصية لأفراد العينة، يقومون من خلالها بسرد أحداث تتعلق بعوامل الرضا والأسباب التي تشعرهم بالرضا أو عدم الرضا. وهنالك طريقة الاستقصاءات التي لجأ لها الباحث في هذه الدراسة لتعذر تطبيق أي من الطرائق الكيفية أو النوعية الأخرى، مثل طريقة المقابلة وطريقة الملاحظة التي تم ذكرها في الوقت الراهن واحتمال تطبيقها في دراسات قادمة (عبدالخالق، 1982).

أبعاد الرضا الوظيفي:

يتضح من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بدراسة رضا العاملين تعدد مفاهيم الرضا، مما يؤكد أن هناك تداخلاً بين مفهوم الرضا الوظيفي مع العديد من المتغيرات التي تتحدد بموجبها درجة الرضا التي يصل إليها الفرد، حيث توصل كل باحث إلى مجموعة من الأبعاد التي يرى أنها تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، بينما يرى (Bavendam, 2000) نقلاً عن (Porter and Lawler, 1968) أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ليس له أبعاد، فإما أن يكون الشخص راضٍ أو غير راضٍ. ولكن لا بد من أنّ هناك عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي كما بينها (Bavendam, 2000) كما يلي:

- توفر الفرص ذات التحدي (Challenging work).
- ضغط العمل (Stress)، ويتناسب عكسياً مع مستوى الرضا الوظيفي.
- أسلوب القيادة (Leadership).
- المكافآت العادلة (Fair Rewards).
- السلطة (Adequate Authority).

من جهة أخرى يؤكد نمر (1993) على عوامل مختلفة تؤثر في الرضا الوظيفي منها: الراتب والترقية والأمن والاحترام والتقدير والإشراف والحرية في العمل والعلاوات والمكافآت. أما الشلول (1999) فقد اعتبر العوامل الآتية لقياس الرضا: الإدارة المباشرة (الإشراف)، والوظيفة نفسها، والأمن، والاستقرار الوظيفي، والنمو المهني، والتقدم الوظيفي، والراتب والحوافز المادية الأخرى.

يلاحظ في هذه العوامل تجاهل نسبي في التركيز على الحوافز المعنوية، مثل تحقيق التميز في العمل والإنجاز والتمكين، حيث أصبحت أدبيات الإدارة المعاصرة – والواقع العملي أيضًا في الكثير من المنظمات المتقدمة – ترتقي بمستويات الرضا، من خلال منح العاملين مزيداً من الحرية والاستقلالية والتمكين في العمل، الأمر الذي قد ينعكس عنه رضا عالٍ يؤدي إلى انتماء داخلي بدلاً من الانتماء الخارجي (Melhem, 2003; 2004; 2005).

أما لأغراض هذه الدراسة وواقعيتها المحلية، فقد تم التعبير عن الرضا الوظيفي بمجموعة من الأسئلة أو الفقرات البالغ عددها 10، والتي تمثل اتجاهات سلوكية لقياس الرضا الوظيفي، من خلال الاستعانة ببعض الاستبيانات، وإجراء التعديلات على فقراتها، بحيث تلائم أهداف هذه الدراسة.

الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي بشكل متفرد مثل (الهيتي ويونس، 1987)، ودراسة (العثامنة، 1994)، ودراسة تولسون وزملائه (Toulson *et al.*, 1994)، ودراسة (الذنيبات، 1999)، وأخيراً دراسة (الصرايرة ومقدادي، 2002)، بعنوان: "المناخ التنظيمي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية"، حيث توصل الباحثون إلى وجود تأثير واضح للمستويات الإدارية المختلفة على دوافع العمل للموظفين في هذه المستويات، وأن الموظف كلما ارتقى في السلم الوظيفي، تقل المؤثرات الوظيفية على دوافع العمل لديه، كما يقل أثر الجانب الوظيفي والنفسي والاجتماعي على أدائه، والعكس صحيح. كما توصلوا إلى تأثر المستويات الإدارية الثلاثة بالأجور والحوافز المادية والمعنوية وبالدرجة نفسها.

وهناك الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي مثل دراسة (العمري، 1982)، ودراسة وهبة (Wahba, 1975)، ودراسة (عبد الخالق، 1982)، ودراسة (الهمشري، 1998). حيث توصل الأخير إلى وجود رضا عن العمل لدى العاملين بشكل عام، ولكن بدرجة متوسطة، كما كشفت الدراسة عن بعض مصادر عدم الرضا عن العمل، خاصة فيما يتعلق بالإدارة والحوافز، ولم تظهر علاقة بين الرضا ونوع المؤسسة والجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر. وهنالك أيضًا دراسة (العجمي، 1999) التي توصلت إلى وجود شعور عام بالرضا عن العمل بالنسبة إلى الموظف الكويتي في كلا القطاعين، وبالرغم من ذلك فإن درجة الرضا كانت أكثر ارتفاعاً بالنسبة للعاملين في القطاع الخاص، مقارنة مع القطاع العام في دولة الكويت.

وهناك الدراسة التي قام بها (عمر، 2000) بعنوان الرضا الوظيفي للهيئات في دولة الكويت، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الرضا الوظيفي في اثنتين من الهيئات العامة في الكويت وتحديد الفروق

بينهما، وبيان أثر الخصائص الشخصية أو العوامل الوظيفية على موضوع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات في درجات الرضا بحسب بيئة العمل وأساليب الإدارة وتوقعات الموظفين من وظائفهم. كما أكدت الدراسة على عدم وجود تأثير للخصائص الشخصية والعوامل الوظيفية على استجابات الرضا بين أفراد العينة فيما عدا تلك المتعلقة بالجنس، حيث كانت الإناث أقل رضا من الذكور.

أما الدراسة التي قام بها سو (Siu, 2002) والتي كانت بعنوان (Predictors of Job Satisfaction and Absenteeism in Two samples of Hong Kong Nurses) فقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي والضغط النفسي على الرضا الوظيفي لعدد من الممرضين في "هونج كونج" إضافة إلى دراسة تأثير العوامل السابقة على الغياب. هذا وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1- إن التخصص الوظيفي وبيئة العمل والحالة النفسية للعاملين، جميعها تعد مؤشرًا قويًا للرضا الوظيفي.

2- إن العلاقات الاجتماعية والحالة الصحية هي المؤشرات الوحيدة للرضا الوظيفي.

3- يعد العمر، والولاء للمنظمة والحالة النفسية للعاملين، والرضا الوظيفي مؤشرات قوية لمعدل الغياب.

4- التأكيد على تأثير المناخ التنظيمي على كل من الرضا الوظيفي ومعدل الغياب. حيث يرى الباحث أن الضغط النفسي يؤدي إلى عدم الرضا الذي يسبب زيادة في معدل الغياب، وبالتالي فإنه لا بد من تطوير المناخ التنظيمي لتحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض معدل الغياب.

الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي معاً:

التركيز في جمع البيانات الثانوية لهذه الدراسة يدور بشكل أساسي حول تلك التي تتعلق بالدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي مرتبطاً بشكل مباشر مع الرضا الوظيفي. هذا التركيز والاهتمام كان أكبر من الاهتمام بالدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بشكل منفصل (والتي تم سردها فيما سبق، بشكل مختصر) وذلك انسجاماً مع أهداف الدراسة ومشكلتها الرئيسة في هذا البحث. وبالرغم من ذلك فقد كانت الدراسات السابقة التي تجمع بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي محدودة في الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، فلا يتعدى أقدمها ما قبل عام 1985 (عكاشة، 1989).

أما أهم هذه الدراسات فهي:

1- دراسة جانيس (Janice, 1985) التي هدفت إلى البحث في القيادة الإدارية كجانب من جوانب المناخ التنظيمي، والكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي وفعالية المنظمة.
- إن نمط القيادة مؤشر مهم لكل من الرضا الوظيفي وفعالية المنظمة.
- إن أعضاء الهيئة التدريسية التي وصفت بأنها ذات قيادة تشاركية أكثر رضا وظيفياً من غيرهم.

2- دراسة لوفلاند (Lofland, 1985) الذي قام بدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس منتقاة في مقاطعة كولومبيا. وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، في حين أنه لم يكن للجنس أو العمر أو الخبرة أية تأثيرات ذات دلالة.

3- دراسة (عبد القادر، 1987) بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية" إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في قطاع المراقبة الجوية، حيث ركزت على اختبار نظرية هيرز برج (Herzberg *et al.*, 1967) ذات العاملين أو البعدين. وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا يزيد الإنتاجية، وأن تحسين ظروف العمل يؤدي إلى تحسن الأداء. وأن المناخ التنظيمي المفتوح الذي يتفاعل مع المستجدات التكنولوجية والبيئة الخارجية أكثر نفعا وجدوى، ويساهم في زيادة الرضا لدى العاملين.

4- دراسة بوتي وزملائه (Putti *et al.*, 1988)، وقد كشفت هذه الدراسة التي هدفت إلى اختبار وجود أية علاقة محتملة بين عوامل المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي عن وجود انطباع إيجابي لدى جميع أفراد عينة الدراسة تجاه عوامل الرضا الوظيفي، كالإشراف والمسئولية والمكافآت والمعايير الشخصية والمخاطرة، وكشفت عن عدم الرضا تجاه الرواتب والترقيات، كما كشفت عن وجود ارتباط بين متغيرات المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي.

5- دراسة (عمران، 1988) بعنوان "دراسة لأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين"، وقد توصل الباحث إلى أن الحوافز الداخلية تفوق الحوافز الخارجية من حيث تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. إضافة إلى وجود علاقة بين الأسلوب الإداري والقيادي السائد والمناخ التنظيمي، وهذه العلاقة إما أن تكون إيجابية وذلك إذا كان محور تركيز القيادة على العاملين والعلاقات الإنسانية، أو أن تكون سلبية إذا كان محور تركيز القيادة هو الإنتاج والعمل. كما توصل الباحث إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا وعمر الفرد، وأخرى سلبية بين المستوى التعليمي للفرد ومستوى رضاه الوظيفي. كما أن الذكور أكثر رضا من الإناث وأقل تأثرًا بالحوافز منهن.

6- دراسة (عكاشة، 1989) وهي بعنوان "المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين". وقد أظهرت هذه الدراسة أن الإناث أكثر رضا عن عملهم من الذكور، كما أن الرضا أكبر ما يكون في مجال العلاقات مع المجتمع المحلي والعلاقات مع الإدارة والطلبة، إضافة إلى فرص النمو والتطور المهني. وبينت الدراسة أن الرضا الوظيفي يتحقق بصورة أفضل في الكليات ذات المناخ التنظيمي المنفتح أكثر من غيرها من الكليات ذات المناخ المغلق.

مما سبق، ومن تقصي الدراسات السابقة يتضح وجود علاقة إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي للمنظمة والرضا الوظيفي للعاملين فيها، حيث يوحي النمط القيادي بالشكل الذي سيكون عليه المناخ التنظيمي للمنظمة، مما يؤثر في مدى فعالية المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، كما يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وتؤكد الدراسات السابقة على تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على العملية الإدراكية للعاملين، وبالتالي تختلف نظرة الأفراد إلى هذه الأبعاد بناء على إدراكهم، مما يؤدي إلى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي. وستحاول هذه الدراسة أن تتحقق من العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال الأردنية لخدمات الهاتف النقال.

منهجية الدراسة:

1- **تصميم الإستبانة:** اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية. ففي البيانات الأولية تم استخدام أسلوب المسح الميداني لعينة عشوائية من العاملين في شركة للهاتف النقال(1) في المستويات الإدارية الثلاثة وقد تم توزيع لاستبانات وجمعها باليد من خلال مساعدي بحث مدربين بشكل جيد. ومن ثم تم استخدام المنهج التحليلي لأغراض تحليل واختبار الفرضيات، حيث صممت استبانة مكونة من 53 فقرة باستخدام نموذج البعد الخماسي لغايات جمع المعلومات والبيانات الضرورية. أما البيانات الثانوية فهي تشمل المعلومات والدراسات والأبحاث والمقالات العلمية التي شكلت الإطار النظري لهذه الدراسة.

وقد تمت الاستعانة بعدد من الاستبانات لغايات تصميم استبانة الدراسة(2)، ومن أهم هذه الاستبانات، الاستبانة التي طورها (المحاسنة، 2001) في دراسته بعنوان "أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن". وقد تم كذلك الاستعانة بعدد

(1) لم يُصرح الباحث بالاسم الحقيقي لشركة الاتصال المبحوثة حسب رغبة الإدارة العليا للشركة ومديرها العام، الذي اشترط بقاء اسم الشركة غير معلن في البحث، لذلك يكتفي الباحث بذكر: شركة الهاتف النقال أو شركة الاتصال الأردنية الحديثة كما هو مبين في عنوان الدراسة.

(2) انظر الملحق في نهاية الدراسة حيث تشتمل على جميع فقرات الاستبانة.

من الاستبانات الأخرى لكل من (عمر، 2000)، و(التويجري، 1999)، وليتـوين وسـترينجر لعـام 1978 (Litwin and Stringer, 1978, Organization Climate Questionnaire, LSOCQ).

تكونت الاستبانة من جزأين، الأول يحتوي على معلومات ديموغرافية حول المستجوب لها علاقة بالجنس، والعمر، والمستوى التعليمي والخبرة الوظيفية والمستوى الإداري. أما الجزء الثاني فإنه يتكون من مجموعة من الأسئلة ذات علاقة بموضوع البحث، ويبلغ عدد الفقرات 53 فقرة موزعة بالشكل الآتي:

1- فقرات للتعبير عن المرونة.

2- فقرات للتعبير عن المسئولية التي يتمتع بها الفرد.

3- فقرات لوصف نظام المكافآت والتعويضات.

4- فقرات للتعبير عن وضوح الأهداف.

5- فقرات للتعبير عن ولاء وحدات العمل وتكاملها.

6- فقرات لوصف أسلوب الإدارة المستخدم.

7- فقرات لوصف العلاقات بين العاملين.

8- فقرات للتعبير عن مستوى الرضا الوظيفي.

وقد تم استخدام المقياس الخماسي الذي يبدأ بالعبارات غير موافق على الإطلاق، غير موافق، محايد، موافق، وأخيراً موافق جداً، مع استخدام بعض الفقرات المعكوسة للتأكد من عدم تعبئة الاستبانة بطريقة عشوائية من قبل بعض المستجوبين الذين لا تتوافر لديهم الجدية في تعبئة الاستبانة، مما أدى إلى استبعاد الاستبانات من هذا النوع.

تم التأكد من صدق أداة الدراسة، وذلك بتحكيمها من قبل سبعة أعضاء هيئة تدريس من أقسام كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك في الأردن. ثم عرضت الاستبانة على عدد من العاملين للتأكد من ملاءمتها لهم، حيث أُخذت آراؤهم، وتمت صياغة بعض فقرات الاستبانة حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

2- ثبات الاستبانة:

تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لعينة الدراسة، ويبين الجدول الآتي أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى ثبات جيد يصل في مجموعه الكلي إلى 0.95 وهذا يبرر استخدام الأداة لغايات هذه الدراسة[1].

---

(1) الاتساق الداخلي لأي بعد إذا كان أكثر من 0.60 فهو مقبول إحصائياً حسب هير وزملائه (Hair *et al.*, 2000, *Data Analysis*).

جدول رقم (1) معامل الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" للأبعاد والأداة

الاتساق الداخلي	البعـــد
0.62	المرونــــــــــــة.
0.76	المسئــولــيــــــة.
0.85	التعويـــــضات والمكافـــــآت.
0.73	وضـــــــوح الأهـــــــداف.
0.86	ولاء وحدات العمـــل وتكاملهـــا.
0.88	أســــــــــــلوب الإدارة.
0.87	العلاقـــات بـــين العـــاملين.
0.71	الرضا الوظيفـــــي.
0.95	الكلـــــــــــي.

3- جمع البيانات:

تم توزيع الاستبانات على عينة مكونة من (80) موظفاً في شركة من شركات الاتصال الأردنية، حيث وافق الباحث على عدم التصريح في البحث عن اسم الشركة حسب طلب المديرين فيها، وقد بلغ العائد من الاستبانات التي وزعت وجمعت باليد إلى (58) استبانة، تم استبعاد اثنتين منها لعدم مطابقتها. فكانت نسبة العائد (0.72).

التحليل الإحصائي والتحليل الوصفي للعينة:

تم تصنيف أفراد العينة إلى مجموعات بناء على المتغيرات الديموغرافية لهم، كما هو موضح في الشكل الآتي:

جدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة

المتغير	الفئــــات	التكــــرار	النسبـــة
الجـــــنس	ذكر	27	48.2
	أنثى	29	8ز51
العمـــــر	أقل من 25	15	26.8
	26-35	37	66.1
	36-45	3	5.4
	أكثر من 46	1	1.8

تابع جدول رقم (2)

المتغيـــر	الفئـــات	التكـــرار	النسبـــة
المستوى التعليمي	تـــــوجيهي	9	16.1
	دبلـــــــوم	6	10.7
	بكــــالوريوس	35	62.5
	دراسات عليـــا	4	7.1
	أخـــــرى	2	3.6
الخبرة الوظيفيـــة	أقـــل مـــن 2	4	7.1
	3-6	32	57.1
	7-10	19	33.9
	أكثر مـــن 11	1	1.8
المستوى الإداري	إدارة عليـــــا	6	10.7
	إدارة وســـطى	24	42.9
	إدارة دنيــــا	26	46.4
	المجمــــــوع	**56**	**%100**

يبدو من خلال الجدول السابق (رقم2) أن نسبة الذكور قد بلغت (48.2%) في حين أن نسبة الإناث وصلت إلى (51.8%)، أما فيما يخص العمر فيبدو أن فئة الشباب هم الأكثر نسبة في العمل في هذه الشركات، فقد كانت النسبة تصل إلى حوالي (93%) ممن أعمارهم دون سن 35. أما في مجال التعليم فقد كانت عالية بالنسبة لحملة البكالوريوس، فقد بلغت (62.5%) تليها نسبة العاملين من حملة التوجيهي والتي تبلغ (16.1%)، أما الدبلوم من كليات المجتمع فقد بلغت (10.7%). وقد بلغت ثم نسبة حملة شهادات الدراسات العليا (7.1%). وأقل نسبة كانت لحملة الشهادات الأخرى (معهد السكرتارية) وتبلغ (3.6%). أما بالنسبة للخبرة الوظيفية، فقد كانت أعلى نسبة هي (57.1%) لمن كانت خبرتهم تتراوح ما بين 3-6 سنوات، ومن لديهم خبرة من 7-10 سنوات كانت نسبتهم (33.9%)، وأقل نسبة كانت للعاملين ذوي الخبرة التي تزيد على 11 سنة، والتي بلغت (1.8%). هذا وقد بلغت نسبة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى (42.9%)، وحاز العاملون في المستويات الدنيا على أعلى نسبة، والتي تبلغ (46.4%)، وربما يعود ذلك لسبب طبيعي، وهو أن عدد الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا أقل من أولئك العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

كما تبين بيانات هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي لدى الذكور أعلى مقارنة مع الإناث، وهذا يؤيد ما جاءت به دراسة (عمران، 1988) و(عكاشة، 1989)، وقد يعود ذلك إلى القيم السائدة في المجتمعات العربية، ومنها المجتمع الأردني، حيث تعد المرأة أقل منزلة من الرجل، وتواجه وهنالك تردد في تعيينها في مراكز قيادية. من هنا نجد أن تقييم الذكر لمناخ العمل يكون عادة أكثر إيجابية من الأنثى. وتقييم العاملين للمناخ التنظيمي ولكل بعد من أبعاده يزداد مع التقدم في العمر (عمران، 1988)، وقد يعود ذلك لتكيف الفرد مع المناخ التنظيمي وتعوده عليه كلما تقدم به العمر. أما تقييم الشباب الأقل عمراً فهو أقل ربما بسبب توقعاتهم العالية وعدم تكيفهم مع المناخ التنظيمي بعد.

وتدل البيانات على وجود رضا وظيفي لدى العاملين من مختلف المستويات التعليمية، بينما نرى اختلافاً في تقييم العاملين للمناخ التنظيمي، حيث إن انطباع حملة شهادات الثانوية العامة والشهادات الأخرى هو انطباع سلبي، ويمكن تبرير ذلك بعدم قدرة هذه الفئة على تحمل المسئولية والتمكين والمشاركة، وهذا ربما يؤكد العلاقة بين قدرات الفرد ومستواه التعليمي والمهني والمعرفي من ناحية وقدرته على تحمل المسئولية والمبادرة والتمكين من ناحية ثانية، وخاصة في زمن المعرفة التي تميز بين الكفاءات، كما أشارت إلى هذه النتيجة دراسة جانيس (Janice, 1985).

كذلك تبين البيانات الإحصائية الوصفية لخصائص عينة الدراسة تزايد إيجابية تصور الفرد للمناخ التنظيمي بشكل عام بزيادة مستوى الخبرة الوظيفية، وهذه النتيجة تلتقي مع النتائج المذكورة آنفا والمتعلقة بالمستوى التعليمي، فالخبرة أيضًا لها دور في تكيف الفرد وزيادة قدرته على تحمل المسئولية والتمكين وحسن التصرف في التعامل مع مناخ العمل[1].

اختبار الفرضيات:

يلخص الجدول رقم (3) معاملات الارتباط بين المناخ التنظيمي ككل من ناحية، وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي من ناحية أخرى من أجل التحقق من صحة الفرضيات التي تم الإشارة إليها في بداية الدراسة.

(1) يكتفي الباحث بعرض النتائج المتعلقة بخصائص العينة دون عرض للجداول الإحصائية التي قد تأخذ حيزاً كبيراً.

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي بأبعاده

البعـــد	معامل الارتباط
المرونـــــة.	*0.41*
المســـــئولية	**0.68**
التعويـــضات والمكافـــآت.	**0.56**
وضـــوح الأهـــداف.	**0.61**
ولاء وحدات العمل وتكاملهـــا.	**0.62**
أســـلوب الإدارة.	**0.81**
العلاقـــات بـــين العـــاملين.	**0.51**
المناخ التنظيمـــي بمجموعـــه.	**0.794**

**α= 0.001   * α= 0.01

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين المرونة التي تمتاز بها شركة الهاتف النقـــال ومـــستوى الرضـــا الوظيفي للعاملين فيها.

يظهر من الجدول رقم (3) أن معامل الارتباط بين المرونة يصل إلى (0.41) من الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يدل على دور مهم للشركة في المرونة في التعامل وعدم الجمود في علاقاتها مع العاملين، مما يساهم في رضا العاملين بدرجة واضحة من خلال معامل الارتباط عند دلالة إحصائية تساوي (0.01)، وهذا بدوره يؤكد صحة الفرضية الأولى بوجود علاقة بين المرونة والرضا الوظيفي وتؤيد هذه النتيجة ما جاءت به دراسة عبد القادر (200) التي أكدت أن المناخ التنظيمي المفتوح يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وخاصة ضمن التطورات التكنولوجية والمعرفية وتغيرات البيئة الخارجية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين مستوى المسئولية التي يتحملها الأفراد ومستوى الرضـــا الوظيفي في شركة الاتصال.

معامل الارتباط للعلاقة بين المسئولية والرضا الوظيفي (0.68) يبدو من أقوى العلاقات مقارنة بمعظم العلاقات في الجدول رقم (3) وبدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001)، وهذا يدل دلالة واضحة على

أهمية العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين منح العاملين مزيدًا من تحمل المسئولية والاستقلالية في العمل، وهذا ما تؤكده الدراسات الحديثة التي تتكلم عن موضوع تمكين العاملين الذي يساهم في شعورهم بالأهمية وبقيمة العمل وتحقيق الذات (Melhem, 2004; 2005-Putti *et al.*, 1988).

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين عدالة نظام المكافآت ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال.

معامل الارتباط الخاص بهذه الفرضية يبين علاقة تصل إلى (0.56) عند دلالة إحصائية تصل إلى (0.001) وهذا أيضًا يدل على علاقة إيجابية بالرغم من أنها أقل قوة من العلاقة المبينة في الفرضية السابقة، لكن العلاقة هنا إيجابية وذات دلالة، على أن عدالة نظام المكافآت يرتبط ارتباطًا إيجابيًا برضا العاملين، مما يحتم على الإدارة محاولة صياغة نظام محكم وعادل للمكافآت يمنع إحساس أي عامل بالغبن والشعور بعدم العدالة لأن ذلك سينعكس على رضا العاملين (Peffefer, 1994; Putti *et al.*, 1988).

الفرضية الرابعة: توجد علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال للهاتف النقال.

تبرز هذه العلاقة بدرجة من القوة تصل إلى (0.61) مباشرة بعد القوة التي ظهرت في الفرضية الثانية، وهذا يدلل بوضوح على أهمية العلاقة بين وضوح الأهداف والرضا الوظيفي؛ لأن العاملين بطبعهم يحبون وضوح المهام المطلوبة منهم، وهذا ما تؤكده نظريات وضع الأهداف Goal Setting Theory التي تبين بأن وضع الأهداف ووضوحها يعد عاملاً يساهم في زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد بحسب "لووك" وزملائه (Locke *et al.*, 1984).

الفرضية الخامسة: توجد علاقة إيجابية بين درجة ولاء وحدات العمل وتكاملها ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال الأردنية للهاتف النقال.

تبدو العلاقة هنا أيضًا بدرجة من القوة والعلاقة الإيجابية بين درجة ولاء الفرق والمجموعات بمستوى ارتباط وصل إلى (0.62)، وهذه قيمة – أيضًا – تكاد تفوق العلاقة في الفرضية السابقة بشيء بسيط وبدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,001)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الخامسة وقبولها.

الفرضية السادسة: توجد علاقة إيجابية بين أسلوب الإدارة المستخدم ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصال للهاتف النقال.

يبلغ معامل الارتباط بين أسلوب الإدارة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها (0.81) بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) وهي كما يُلاحظ قيمة مرتفعة جدا وتدل على علاقة قوية جدا تعد من أقوى

العلاقات الممثلة في جدول رقم (3). وهذا يؤكد بشكل كبير على أهمية أسلوب الإدارة في تعاملها مع المرءوسين من خلال المشاركة ومنح المرءوسين حرية في العمل وفرصا لتحقيق ذاتهم واختبار إمكانياتهم. وهذا يؤكد مصداقية الكثير من الدراسات الحديثة التي تنادي المنظمات بتمكين العاملين فيها، مثل الدراسات التي قدمها كل من سبرتزر وباون ولولر ورفيق وأحمد وملحم.

(Spreitzer, 1995, 1999; Bowen and Lawler, 1992; 1995; Rafiq and Ahmed, 2000; Melhem, 2003;2004;2005).

الفرضية السابعة: توجد علاقة إيجابية بين طبيعة العلاقات بين العاملين في شركة الاتصال ومستوى الرضا الوظيفي.

العلاقة بين كل من طبيعة العلاقات بين العاملين من جهة وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى علاقة إيجابية وقوية ويظهر الجدول رقم (3) قيمة ارتباط تبلغ (0.51) بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) فتكون هذه الفرضية أيضًا مقبولة. وهنالك دراسات كثيرة تؤيد صحة هذه الفرضية في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وأخيراً التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات. هذه الدراسات تؤكد على أن العلاقة الجيدة بين العاملين والتعاون بينهم من أهم العوامل التي تقود إلى رضاهم وسلامة أدائهم (Rafiq and Ahmed, 1998; Berry, 1983; Gronroos, 1994;2000 and Gummesson, 1997).

الفرضية الثامنة: توجد علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصال للهاتف النقال ومستوى الرضا للعاملين فيها.

تجمل هذه الفرضية العلاقة بين المناخ التنظيمي ككل والرضا الوظيفي، حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.794) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001). وهذه النتيجة تؤكد أهمية وجود مناخ تنظيمي مناسب يتمتع بمرونة ووضوح للأهداف وعلاقات عمل جيدة، ووجود نوع من الثقة والمشاركة بين العاملين ووجود نوع من روح المبادرة والشعور بالمسئولية لديهم، مع توافر أنظمة عادلة وأساليب إدارية مناسبة، تتناسب مع متطلبات القرن الواحد والعشرين، الذي تبرز فيه أهمية خاصة للعنصر البشري ومجتمع المعرفة ورأس المال المعرفي، وهذه جميعًا تتطلب مناخًا تنظيميًا مشجعًا للعنصر البشري الذي يعد أهم عنصر ومقوم من مقومات المنظمات المعاصرة (Senge, 1990; Drucker, 1989; Davenport, 2001).

النتائـــج:

يبين الجدول الآتي رقم (4) شرحًا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي ككل.

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لأبعاد الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجـال	المتوسـط	الانحـراف
العلاقــات بــين العــاملين.	3.86	0.83
وضــــوح الأهـــــداف.	3.53	0.66
المرونـــــــــــة.	3.37	0.51
المــــسئوليـــــة.	3.30	0.62
أســــــلوب الإدارة.	3.22	0.75
ولاء وحدات العمل وتكاملها.	3.20	0.79
التعويـــضات والمكافــآت.	2.78	0.84
الرضــــا الوظيفــــــي.	3.50	0.69
المنــاخ التنظيمـــي ككــل.	3.32	0.55

وتظهر العلاقات بين العاملين بأعلى مستوى حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) وهي قيمة مرتفعة، بالرغم من أن بقية أبعاد المناخ التنظيمي، كما يوضح الجدول هي – أيضًا – مرتفعة، لكن العلاقات بين العاملين سجلت رقماً أعلى في شركة الاتصال في هذه الدراسة حيث يدل ذلك على أن الأفراد يتمتعون بعلاقات طيبة مع وجود مستوى جيد من التعاون بينهم.

يلي بُعد العلاقات، وضوح الأهداف، حيث بلغ المتوسط (3.53)، وهذه القيمة تفيد بأن الأهداف في شركة الاتصال للهاتف النقال واضحة بشكل جيد مع توفير المنظمة لكل ما هو ضروري لتحقيق الأهداف.

وفي المرتبة الثالثة يأتي بعد المرونة من حيث قيمة المعدل الحسابي، حيث بلغت القيمة (3.37)، وهي – أيضًا – فوق المتوسط لتدل على قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الخارجية وإعداد الموظفين للتعامل مع هذه المتغيرات.

من ناحية أخرى يبلغ معدل بعد المسئولية (3.30)، وهذه القيمة هي أيضًا فوق المعدل، وتدل على استعداد العاملين لتحمل المسئولية والمشاركة في صنع القرار وتوافر مبدأ التمكين وروح المبادرة.

أما معدل الأبعاد المتعلقة بأسلوب الإدارة وولاء وحدات العمل وتكاملها فقد كانت (3.22) و(3.20) على التوالي وهي قيم متقاربة وفوق المتوسط، وهي تدل – أيضًا –على أن الإدارة تتيح للعاملين فيها الحرية في

التصرف من خلال أسلوب إداري فيه درجة من المرونة والديموقراطية وعدم التسلط، مما يدفع العاملين لمزيد من الولاء والانتماء كما يوضح البعد السادس في جدول رقم (4) ذات العلاقة بولاء وحدات العمل وتكاملها. وتدل هذه النتيجة – أيضًا –على وجود روح الفريق والتعاون الجماعي بين العاملين في وحدات المنظمة.

أما بعد المكافآت والتعويضات فقد بلغ أقل من المتوسط وقد بلغت قيمته (2.78) كما يبين الجدول السابق رقم (4)، ويُعد هذا مؤشراً على تدني مستوى نظام الحوافز والتعويضات أو ربما عدم وجود نظام ثابت وعادل من وجهة نظر العاملين في الشركة.

أما فيما يرتبط بالمناخ التنظيمي بشكل كلي فقد بلغ المتوسط كما يبين الشكل رقم (4) مستوىً جيدًا بلغت قيمته (3.32)، وهذه يبين أن العاملين ينظرون نظرة إيجابية بشكل عام إلى مستوى المناخ التنظيمي داخل شركتهم. والشيء نفسه بالنسبة للرضا الوظيفي الذي بلغت قيمته بالمتوسط (3.50) وهذا يدل على رضا عند العاملين عن طبيعة عملهم وظروفه وبيئته.

يظهر من الجدول الآتي رقم (5) المتعلق ببعد *المرونة* أن الفقرة التي حصلت على أعلى معدل حسابي كانت الفقرة الأولى (4.23) والتي تنص على: "القدرة على مواكبة التغييرات هدف من أهداف المنظمة" وهذه القيمة العالية مؤشر مهم يدل على أن المنظمات الخاصة والتي تواجه منافسة كبيرة، عليها أن تتكيف مع التغييرات الخارجية، وخاصة تلك التي تتعلق بالمنافسة والتكنولوجيا والاستجابة لرغبات المستهلكين. ويبدو أن شركة الاتصال تحت الدراسة هنا في هذا البحث تدرك أهمية مواكبة المتغيرات الخارجية وتحاول التكيف معها.

أما الفقرة التي تنص على: "العمل في هذه المنظمة لا يعتمد على الحكمة الشخصية والمبادرات، بل يجب أن يخضع للقواعد" فقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي. وقد يدل ذلك على توقعات عالية لدى العاملين تجاه هذا البعد، معتقدين أن على المنظمة أن تفعل المزيد تجاه تمكين العاملين، وتوفير فرص الحرية في التصرف، وتحرير روح المبادرة. وربما يكون السبب في هذه التوقعات العالية ما يتمتع به العاملون من مستوى تعليمي أو مستوى الخبرة حيث بيَّن الجدول رقم (2) أن مستوى العاملين التعليمي قد وصل إلى مستوى مرتفع جداً، حيث إن حوالي أكثر من 81% من العينة لديهم على الأقل دبلوم من كليات المجتمع أو أعلى من ذلك. وأن أكثر من 90% من العينة تمتع بخبرة تتجاوز معدل ثلاث سنوات، إضافة إلى أن الفئة الغالبة هي من فئة الشباب، أي حوالي 66% ما بين 26 و35 من العمر، وهذا يؤكد دافعيتهم وحماسهم نحو العمل ومحاولة المشاركة والمبادرة وعدم الرضا بالقليل.

جدول رقم (5) المعدلات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الأول (المرونة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقـــــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	القدرة على مواكبة التغييرات هدف من أهداف المنظمة.	4.23	0.66
2	4	يتم تغيير الخطط والسياسات كلمـــا اقتــضت الحاجـــة.	3.77	0.83
3	6	يتم إعداد الموظفين للتعامل مع التغييـــرات المفاجئـــة.	3.57	0.87
4	2	يـــتم تبنـــي الأفكـــار الإبداعيـــة فـــي المنظمـــة.	3.45	0.87
5	5	لا يجوز تجـــاوز القواعـــد مهمـــا كانـــت الظـــروف.	2.98	1ز18
6	3	يـــتم اتخـــاذ القـــرارات فـــي المنظمـــة بـــسرعة.	2.96	0.95
7	7	العمل في هذه المنظمة لا يعتمد على الحكمة الشخصية والمبادرات.	2.62	0.96

أما إذا نظرنا إلى الفقرات التي تتعلق ببعد المسئولية في الجدول رقم (6) فسنرى أن الفقرة العاشرة والتي تنص على: "أشعر بأني أتحمل مسئولية عملي وأخضع للمساءلة عنه" قد حصلت على قيمة مقدارها (4.07) وهي قيمة مرتفعة تدل على أن تحمل الأفراد لمسئولية أعمالهم ورغبتهم في تحمل أعباء العمل ربما بسبب ما يتمتع به الأفراد من جدارة وكفاءة، فلا يلقون لوماً أو مسئولية على غيرهم أو يطرحون تلك المسئولية عن كاهلهم. وهذه الفقرة قد تبدو على تناقض مع الفقرة الثانية عشرة التي تنص على: "إحدى المشكلات في هذه المنظمة أن الأفراد ليس لديهم الاستعداد لتحمل المسئولية"، ولكنها ربما تدل على مستوى عالٍ من التوقعات لدى العاملين تجاه مستويات المسئولية والمشاركة والتمكين الذي يتوقعونه ويتوقعون أن تمنحهم المنظمة درجات أعلى من الواقع. وهذا التحليل قد يكون منطقيا إذا ما استعرضنا الجدول رقم (2) لنرى مستويات العاملين التعليمية والخبرة والعمر الذي هو في سن الشباب.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد الثاني (المسئولية) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفـــقـــــرات	المعدل	الانحراف
1	10	أشعر بأني أتحمل مسئولية عملي وأخضع للمساءلة عنه.	4.07	0.74
2	14	أشعر بأن هناك قدرًا كافيًا من السلطة تقابل المـــسئولية التـــي أتحملها في أداء عملي.	3.66	0.82
3	9	الفلسفة الإدارية هنا تعطي العاملين فرصة حل مشكلاتهم بأنفسهم.	3.30	0.93

تابع جدول رقم (6)

الرتبة	الرقم	الفقـــرات	المعدل	الانحراف
4	8	أشعر بالاستقلالية في اتخاذ القرارات وتحديد الإجـراءات فـي نطاق مهامي.	3.25	1.16
5	11	توفر المنظمة جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.14	0.94
6	13	تتاح لي الفرصة للمشاركة في تحديد الخطط والإجراءات.	3.11	1.14
7	12	إحدى المشكلات في هذه المنظمـة أن الأفـراد لـيس لـديهم الاستعداد لتحمل المسئولية.	2.55	0.97

أما فيما يتعلق *بالمكافآت والتعويضات* فالجدول الآتي رقم (7) يبين أن الفقرة عشرة تمثل أعلى معدل والتي نصت على: "إن ما تمنحه المنظمة من مكافآت وتعويضات مناسب مقارنة مع مثيلاتها من المنظمات" وقد تجاوزت القيمة (3.11) وبالرغم من المتوسط، وهي تدل على وجود حوافز ومكافآت في الشركة مقارنة مع غيرها من الشركات وبالرغم من ذلك فيبدو أن مجرد وجود نظام للحوافز والمكافآت غير كاف ليكون العاملون راضين ومسرورين بهذا النظام، وهذا ما تشير له الفقرة السادسة عشرة والتي تنص على: "أشعر بعدالة نظام الحوافز والمكافآت"، وقد بلغت قيمة المعدل الحسابي لها (2.46) وهي دون المتوسط، وتعبر – مقارنة مع غيرها من الفقرات – عن وجود نوع من عدم الرضا نظام المكافآت المتوافر في المنظمة.

جدول رقم (7) المتوسطات والانحرافات

ذات العلاقة بالبُعد الثالث (التعويضات والمكافآت) مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم	الفقـــرات	المعدل	الانحراف المعياري
1	18	إن ما تمنحه الشركة من مكافآت وتعويضات مناسب مقارنة مع مثيلاتها من الشركات.	3.11	1.14
2	19	إن التركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على العقوبات.	2.91	1.03
3	20	هناك فرص للتقدم الوظيفي بسبب وجود نظـام ترقيـة عـادل.	2.79	1.17
4	15	إن الراتب الذي أتقاضاه يـضاهي المجهـود الـذي أبذلـه.	2.77	1.19
5	17	يـتم مـنح المكافـآت بنـاء علـى مجهـود الأفـراد.	2.64	1.07
6	16	أشـعر بعدالـة نظـام الحـوافز والمكافـآت.	2.46	1.08

جدول رقم (8) المعدلات والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الرابع (وضوح الأهداف) مرتبة تنازليًا

الرتبة	رقم	الفقـــــــرات	المعدل الحسابي	الانحراف المعياري
1	25	أدرك أهـــداف الـــشركة بـــشكل جيــــد.	3.98	0.74
2	23	تهدف الشركة إلى تحقيــق الأهــداف المدونـــة	3.61	0.91
3	24	توفر الشركة ما هو ضروري لتحقيق الأهداف.	3.43	0.95
4	21	إن الأهداف في الشركة موصوفة بشكل واضح.	3.34	1.01
5	22	تمتاز الشركة بوجود نظام اتصال جيد يضمن الإدراك الجيد للأهداف.	3.32	1.11

أما البعد الرابع: وضوح الأهداف وكما يوضح الجدول رقم (8) فإن جميع الفقرات التابعة لهذا البعد قد حصلت على معدلات جيدة وفوق المتوسط، مما يدل على وضوح جيد في أهداف الشركة، وأن العاملين لا يواجهون مشكلة في معرفة ما هو مطلوب منهم من حيث معايير الأداء ونتائجه المرغوبة، وهذا يؤدي إلى أن يكون بمثابة عامل حفز للمرءوسين لتأدية مهام عملهم بنوع من الدافعية، وخاصة عندما يشاركون في وضع هذه الأهداف كما تبين الدراسة في مواقع أخرى.

جدول رقم (9) المعدلات والانحرافات لفقرات البُعد الخامس (ولاء وحدات العمل وتكاملها) مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	الفقـــــــرات	المعدل الحسابي	الانحراف
1	31	أهمية وحدة العمل ومساهمتها في الشركة.	3.47	0.91
2	29	وجود نظام اتصال جيد.	3.29	1.17
3	28	تتعاون وحدات العمل بعضها مع بعض لتحقيق هـــدف الـــشركة.	3.23	1.08
4	26	توجد لدى وحدات العمل درجة عالية من الإخلاص لهذه المنظمة.	3.16	0.89
5	30	هنالك تنسيق بـــين الوحـــدات الإداريـــة.	3.16	1.06
6	27	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمـــل بـــشكل جمـــاعي.	2.89	0.98

من الجدول رقم (9) أعلاه والخاص بولاء وحدات العمل نرى أن الفقرة رقم (31) والتي تنص على: "تشعر كل وحدة عمل بأهميتها للمنظمة ومساهمتها في تحقيق الهدف الكلي" قد حققت أعلى معدل (3.47) مما يدل على الأهمية النسبية التي تستشعرها كل وحدة عمل في الشركة من حيث ما تساهم به في تحقيق الأهداف

الكلية للشركة، وهذا ربما يلتقي مع الفقرات والأبعاد السابقة التي تحدثت عن وضوح الأهداف والتي قد تساهم في تحقيقها بشكل أفضل من عدم وضوحها فتستشعر فرق العمل هنا من خلال هذا البعد أهمية الدور المناط بها في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ككل. بالمقابل، يبدو أن هناك صعوبة نسبية في حل مشكلات وحدات العمل بشكل جماعي. يتضح هذا من خلال الفقرة الأخيرة في الجدول رقم (9)، حيث بلغ المتوسط (2.89) وهو أقل من المعدل بقليل.

أما بالنسبة لأسلوب الإدارة فإن الجدول الآتي رقم (10) يبين لنا أن الفقرة رقم (40): "يتجاوب المدير مع اقتراحات المرءوسين بشكل جيد" قد حققت أعلى قيمة للمعدل الحسابي حيث بلغت (3.41) وهي قيمة كما نرى فوق المعدل. وهذا مؤشر على تشجيع المدير لاقتراحات المرءوسين ووجود نوع من المناخ الداعم لموضوع المشاركة والتمكين (كما هو الأمر في الكثير من المنظمات المعاصرة). ولكننا نرى أمراً مغايرً في الفقرة رقم (38)، حيث بلغ المعدل (2.79) وهو أقل من المتوسط في القول:" يتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين دون أي تمييز" وقد تدل هذه العبارة على أن المدير يميز بين المرءوسين ولا يساوي بينهم، وهذا الأمر قد يكون سليماً عندما يفاضل المدير بين مرءوسيه على أساس الكفاءة وليس على أسس غير موضوعية.

جدول رقم (10) المعدلات والانحرافات لفقرات البُعد السادس (أسلوب الإدارة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	الفقــــــرات	المعدل	الانحراف المعياري
1	40	يستجيب المدير لاقتراحات المرءوسين.	3.41	0.93
2	37	ثقة وتعاون بين المدير والمرءوسين.	3.36	1.10
3	32	يتم تشجيعي لإبداء وجهة نظري.	3.34	1.24
4	35	تقدم الإدارة لي الدعم للقيام بعملي.	3.32	1.05
5	33	هناك قنوات اتصال عمودية بيني وبين المستويات العليا.	3.31	0.89
6	34	يتم تشجيعي لحل مشكلات العمل بنفسي.	3.30	0.93
7	39	يبدي الرئيس اهتمامًا كبيرًا برغبات المرءوسين.	3.17	1.05
8	36	يتم إشراكي في حل المشكلات التي تواجه الشركة.	2.89	1.10
9	38	تتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين دون أي تمييز.	2.79	1.12

جدول رقم (11) المعدلات الحسابية والانحرافات المعيارية
لفقرات البعد السابع (العلاقات بين العاملين) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقــــــرات	المعدل الحسابي	الانحراف المعياري
1	41	تربطنــي بــالآخرين علاقــات صــداقة جيــدة.	4.05	0.92
2	42	استمتع خلال العمل مع أصدقائي فــي الــشركة.	3.85	0.85
3	43	يــسعدني مــستوى التعــاون بــين الــزملاء.	3.68	1.02

يبدو أن العلاقات الطيبة تفوق المعدل لدى العاملين في شركة الاتصال للهاتف المحمول، حيث ظهرت فقرات هذا البعد كما يبين الجدول أعلاه رقم (11) جميعها فوق المعدل العام، وخاصة الفقرة الأولى رقم (41) حيث كانت قيمة "تربطني بالآخرين علاقات صداقة جيدة" (4.05) وهذا يدلل على جودة علاقات العمل وما يصطلح عليه حديثاً بالتسويق الداخلي والعلاقات بالتسويق التي تعد هذه العلاقات في هذه الشركة جزءاً منها. وهذا لا يبدو مختلفاً في الفقرات الأخرى لهذا البعد، حيث تعبر الفقرة 42 بمعدل (3.85) والفقرة 43 بمعدل (3.68) عن مستوى جيد من حسن العلاقة والتعاون الذي يساهم بكل تأكيد في تحقيق أهداف المنظمة إذا كانت العوامل الأخرى مناسبة، كما تدل الأبعاد الأخرى في هذه الدراسة.

جدول رقم (12) المعدلات والانحرافات لفقرات بُعد الرضا الوظيفي
وهو البُعد التابع في هذه الدراسة، مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	الفقرات	المعدل	الانحراف المعياري
1	51	لا أغيــب عــن عملــي إلا للــضرورة القــصوى.	4.23	0.92
2	53	أســعى إلــى التطــوير فــي أســلوب العمــل.	4.15	0.89
3	52	أنـــــا راضٍ عـــــن عملـــــي.	3.80	1.05
4	47	أفـضل العمــل فــي هــذه المنظمــة علــى غيرهــا.	3.67	1.06
5	44	أرغــب فــي أخــذ إجــازات بكثــرة.	3.56	1.36
6	48	أشــجع الآخــرين علــى العمــل فــي هــذه الــشركة.	3.56	0.94
7	46	أرغــب فــي تــرك هــذه الــشركة.	3.50	0.98
8	49	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة فــي العمــل.	3.10	1.11
9	45	أشعر بعدم الرغبة في العودة إلى المنزل بسبب المتعة في العمل.	2.89	1.12
10	50	أشعر بأن لدي الرغبة أن أعمل في فترة المساء وفي أيام العطلات.	2.66	1.20

يبين الجدول رقم (12) التعلق ببعد الرضا الوظيفي أن الفقرة رقم (51): "لا أغيب عن عملي إلا للضرورة" قد حصلت على معدل عالٍ (4.23) وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على التزام العاملين بالعمل وعدم التغيب عنه، وتدل الفقرات الأخرى أيضًا على حب العمل في الشركة والانتماء لها والرضا بها.

محددات البحث:

من أهم المحددات التي واجهها الباحث محدودية عينة الدراسة، وذلك بسبب محدودية المجتمع وقد كانت العينة تمثل 20% من مجتمع الدراسة، ومن المشكلات – أيضًا – صعوبة الحصول على موافقة من قِبَل الإدارة لإجراء دراسة مسحية شاملة فقد رفضت الإدارة قبول عدد أكبر من الاستبيانات، كما رفضت إجراء المقابلات التي يمكن أن ترفع من مصداقية النتائج، هذا وقد رفضت الإدارة كذلك ذكر اسم الشركة بشكل صريح في البحث ووافقت على ذكر أي اسم مستعار.

وكل ذلك يساهم في التردد في تأكيد تعميم نتائج الدراسة على مختلف منظمات وشركات الاتصال بسبب صغر حجم العينة، وتعد هذه الشركة في مرحلة بداية النمو من دورة حياة المنظمة. وهذا يشجع الباحثين على خوض غمار البحث في هذا المجال على نطاق أوسع، وخاصة مع وجود قابلية محتملة للنمو المستقبلي والتعدد في هذه الشركات بسبب المنافسة المحتملة التي تساهم في منافسة الشركات والمنظمات على استقطاب الأفضل من الموارد البشرية، إضافة إلى التنافس في المحافظة على هذه المواهب من خلال مناخات تنظيمية ملائمة.

النتائج النهائية:

تناول هذا البحث موضوعاً من الموضوعات المهمة التي نوقشت بإسهاب من قبل الباحثين والعلماء والطلبة، ولكن دون التركيز على البعد الخاص بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من منظور معاصر في منظمات معاصرة تكتنفها حالات من عدم التأكد، يتطلب الأمر تكييف مناخها التنظيمي ليساهم بدرجة مناسبة من الرضا الوظيفي في سوق حساسة وخدمات فنية ذات حساسية كبيرة. ففي حالات عدم الرضا لدى الموظفين في صناعة حساسة مثل الهاتف النقال وخدمات الاتصال فيه، فإن قدرة العاملين على الإضرار بالمنظمة أمر قد يكون في غاية السهولة، وخاصة في حالات يمكن للموظفين تسريب التكنولوجيا والكفاءات المحورية (Core Competency) للشركات المنافسة. وهذه الممارسات تحدث بشكل متكرر ولا يقلل من مخاطرها إلا المناخ التنظيمي المناسب وضمان الرضا الوظيفي، في ظل توفير سياسات مؤسسية تسمح للعاملين بالتمكين والمشاركة وحرية التصرف ووجود نظام عادل في جميع جوانبه، وفي ظل توفير طاقات كامنة من خلال عامل أو موظف المعرفة (Knowledge Workers) أو رأس المال البشري الذي يتمتع برأس مال معرفي يجد المناخ المناسب للاستثمار فيه في عهد الثورة المعرفية والمعلوماتية والرقمية التي نشهدها اليوم أكثر من أي وقت مضى.

وبالنظر إلى حيثيات هذه الدراسة التي أجراها الباحث على شركة من شركات الاتصال الأردنية للهواتف المحمولة، فإن هناك نتائج مشجعة توصل لها الباحث من خلال التحليلات الإحصائية السابقة تدل على وجود علاقات إيجابية بين المناخ التنظيمي بشكله العام في هذه الشركة وبين أبعاد الرضا الوظيفي، مما يؤكد صحة جميع الفرضيات التي تم تبنيها في هذه الدراسة. وخاصة بالنسبة للمرونة التي تتمتع بها هذه الشركة، والتي حتمًا تؤثر إيجابياً على قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية وحالات عدم الاستقرار البيئي التي تواجهها تجارة مثل تجارة الهاتف المحمول(1).

ومن المتغيرات المشجعة الأخرى والتي تتناسب وتلتقي مع مفاهيم الإدارة الحديثة مثل إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة (Peter Senge, 1990) أن نرى أن في هذه المنظمة تشجيعاً من الإدارة على التمكين وروح المبادرة وتحمل المسئولية والمشاركة في اتخاذ القرار، وهذه – فعلاً – من المقومات التنظيمية المعاصرة التي تساهم في رعاية العنصر البشري الذي قد أجمعت مختلف الدراسات الحديثة والمعاصرة على أنه أهم عنصر من عناصر تنمية المنظمة بلا منازع، وكما أشارت الدراسات السابقة إلى ذلك بشكل مباشر أحيانًا وغير مباشر في أحيان أخرى.

كما أن هذه الشركة قد أظهرت أيضًا توجهات إيجابية نحو وضوح أهدافها واستراتيجياتها للعاملين فيها ووجود نظام مقبول للمكافآت والحوافز، مما ساهم – كما لاحظنا – في إعطاء نتائج هذه الدراسة درجة جيدة من الولاء وروح الفريق والانتماء بين أعضاء الفريق والعاملين في هذه الشركة. كما يبدو أن هذه النتائج قد توافقت بشكل عام مع النتائج التي ظهرت من خلال الدراسات السابقة والإطار النظري لهذه الدراسة، وقد أكدت في مجملها علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومقوماته الأساسية، ألا وهي أبعاد وعوامل المناخ التنظيمي التي أشرنا إليها في هذه الدراسة. غير أن هذه الدراسات السابقة قد تجاهلت دور المناخ التنظيمي من منظور مفاهيمي معاصر. وقد حاولت هذه الدراسة الاستكشافية المتواضعة سد هذه الثغرة، لكن هناك – بحق – حاجة لمزيد من الجهود الأكاديمية والتطبيقية لسبر أغوار هذا الموضوع، من خلال الاعتبارات الحديثة والتطورات المعاصرة في زمن العولمة والمنافسة غير العادية، وفي زمن أصبح فيه الإنسان (Labor Intensive) هو المحرك الأكبر أهمية، وصاحب الدور الأساس في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والتنمية البشرية بشكل عام، بدلاً من الاعتماد على رأس المال التقليدي والبنية التحتية (Capital Intensive) كما كان سائداً في السابق.

(1) كمؤشر على حالة عدم الاستقرار في هذه الصناعة، فقد ظهرت شركتان جديدتان في سوق محدودة في الأردن خلال فترة إعداد هذه البحث فقط، أي خلال عام 2004-2005، وهما شركة إكسبرس وشركة أمنية.

التوصيـــات:

التوصيات الخاصة:

1- التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي لكونه المتغير المهم الذي يساهم في رفع مستوى رضا العاملين؛ الأمر الذي يساهم في تحقيق المنظمات لأهدافها وغاياتها.

2- تعزيز نظام المكافآت والتعويضات، مع الاهتمام بالحوافز المعنوية وعدم التقليل من شأن الحوافز المادية. فيجب دعم الأفراد مادياً من خلال الحوائز التشجيعية، ومعنوياً من خلال التمكين والمشاركة فـــي القـــرار مما يُشعر العاملين أنهم أصحاب المنظمة وليسوا مجرد مستخدمين فيها. لذلك لا بد من تعزيز هذا البعــد بسبب علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال المبحوثة.

3- تعزيز الاتجاهات السلوكية والنفسية للعاملين، والتعرف على العوامل المؤثرة في هذه الاتجاهات.

4- تحديد الحاجات والطموحات الفعلية للعاملين، ومحاولة قياس أثر ذلك على رضا العاملين.

5- تعزيز الاستقلالية والمرونة والعدالة في الشركة، والمحافظة على هذه المرتكزات في المستقبل، وخاصـــة أن الشركة في طور النمو ومواجهة منافسة أكبر.

6- تعزيز الأسلوب الإداري القائم على المشاركة الجماعية، وعدم التفرد في القرار الإداري، خاصـــة كلمـــا امتلكت المنظمة أفرادًا ممن تنطبق عليهم مواصفات رأس المال البشري والفكـــري والمنظمـــة المتعلمـــة وموظف المعرفة ومجتمع المعرفة.

7- تعزيز العلاقات الطيبة بين أفراد المنظمة، والتأكيد على أهمية عمل الفريق وتعاون كل أعضائه.

8- تعزيز عملية وضوح الأهداف والمشاركة فيها وتداول المعلومات وتدفقها إذا أرادت المنظمة أن يـــشاركها الكل في رؤية مشتركة، لكي يدافع الجميع من أجل أهداف مشتركة.

التوصيات العامة:

1- من أهم التوصيات العامة أن تحاول المنظمات بشكل عام وقطاع الخدمات بشكل خاص إعطاء أهمية خاصة لموضوع المناخ التنظيمي ودوره في رضا العاملين ورفع قدراتهم ومواهبهم الفنية والكيفية، لأنهـــم يقـــدمون خدمات جوهرها وأساسها قدرات الفرد على حل مشكلات الزبائن، حيث يعتمد الزبائن فـــي الحكـــم علـــى الخدمات بالحكم على مُقدم هذه الخدمات وما يتوافر لديه من كياسة ولباقة وحسن تصرف مع الزبائن(1).

(1) في السلع الملموسة يستطيع المستهلك أن يحكم على السلعة بنفسها وما تحويه من خصائص فيزيائية ولكـــن الخـــدمات فـــي معظمها لا يتوافر فيها خصائص فيزيائية للحكم بها سوى مُقدم تلك الخدمة، ولأن الخدمة لا لون لها ولا طعم ولا رائحة فـــي كثير من الحالات وخاصة في خدمات الاتصال.

2- تكريس مزيد من الأبحاث المتخصصة في المناخ التنظيمي من منظـور معاصـر يأخـذ بالاعتبـار التطور المعرفي والفني وموظف القرن الواحد والعشرين الذي يختلف في تعريفه ومفهومـه للمنـاخ التنظيمي عن الموظف التقليدي. فكما يؤكد بيتر دركر في أبحاثه وكتاباته التي مـن أهمهـا كتابـه "الحقائق الجديدة (New Realities) أن زمن موظف العضلات - كناية عن الأعمال التي تتطلـب مجهوداً عضلياً - وموظف الصناعة، لم يعد مناسبًا في المنظمات المعاصرة، وإنما موظف المعرفـة (Knowledge Worker) هو الموظف المناسب لها. من هنا لا بد من أخذ هذه التطورات ومحاولة التحقق من مدى ملاءمتها للمنظمات التي تعمل في الدول النامية مثل دول العالم العربي.

3- تعديل أبعاد المناخ التنظيمي في الدراسات المستقبلية، بحيث تشتمل على أبعاد تتناسـب مـع المنظمـات الحديثة، وتأخذ أبعاداً تشتمل على: المنظمة المتعلمة ومجتمع المعرفة والمنظمـة الأفقيـة ورأس المـال الفكري وغيرها من التطورات التي يعتقد الباحث أن أبعادها ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي تختلـف عـن أبعاد المناخ التنظيمي للمنظمات التقليدية.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- التويجري، محمد بن إبراهيم. (1999). المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين فـي الشركات متعددة الجنسيات. ***المجلة العربية للإدارة***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 19، ع 2. ص ص 25-39.
- الذنيبات، محمد. (1999). المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن. ***دراسات "العلوم الإدارية"***. مج 26، ع1، ص ص 32-51.
- الصباغ، زهير. (1980). العلاقة بين إغناء العمل والدافع للعمل. ***مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية***. ع 4، مـج 8، تشرين الأول، ص67.
- الصرايرة، أكثم؛ ويونس المقدادي. (2002). المناخ الوظيفي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش: دراسة ميدانية. ***مجلة الإداري***. 24 (90) شهر سبتمبر، ص 107-131.
- العجمي، راشد. (1999). الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والخاص في دولة الكويت. ***مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة***، مج 13، ع 1 ص 49-65.
- العمري، إبراهيم. (1982). ***الأفراد والسلوك التنظيمي***. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد. (1993). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفـة. ***مجلة دراسات***، الجامعة الأردنية، ص 308.
- المحاسنة، عبد الرحيم. (2001)، أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسـسة العامـة للضمان الاجتماعي. *مؤتة للدراسات*، مج 15، ع 1، ص ص 197-223.
- النمر، سعود. (1993). الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، ***مجلة جامعة الملك سعود "العلوم الإدارية"*** مج 5، ع 1، ص ص88-101.
- الهيتي، عبد الرحيم؛ وطارق يونس. (1987). العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسة مقارنـة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية، ***المجلة العربية للإدارة***، المنظمـة العربيـة للتنميـة الإدارية، مج 11، ع 4، الخريف، ص 22-49.
- سليمان، مؤيد. (1987). المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، ***المجلـة العربيـة لـلإدارة***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 11، ع 1، ص ص23-35.
- شلول، أنور. (1999). ***الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية والعوامـل المؤثرة فيه من وجهة نظرهم***. رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، ص 237.

- شهوان، أسامة. (1985). ***الفكر الإداري وأزمة الإنسان المعاصر***. نابلس: جامعة النجاح الوطنية، ص108.

- عبد الخالق، ناصف. (1982)، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل. ***المجلة العربية للإدارة***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع1، السنة السادسة، آذار (مارس).

- عبد القادر، هالة. (1987)، ***المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية***. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

- عثامنة، نوال. (1994). ***تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية***. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

- عكاشة، علي. (1989). ***المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين***. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، ص108.

- عمر، فؤاد (2000)، الرضا الوظيفي في الهيئات العامة في دولة الكويت، ***مجلة الإداري***، مج 22، ع 13، ديسمبر.

- عمران، كامل. (1988). دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، ***المجلة المصرية للدراسات التجارية***، مج 12، ع 1، ص ص79-100.

- همشري، عمر. (1998). الرضا عن العمل لدى العاملين في المكتبات المتخصصة بالأردن، ***دراسات "العلوم التربوية"***، مج 25،ع 1، آذار (مارس)، ص49.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Bavendam, J. (2000). Managing Job Satisfaction, ***Bavendam Research Incorporated, Special Reports***, Vol. 6, Effective Management Through Measurement, www.bavendam.com

- Berry, L.L. (1983). Relationship Marketing, In Berry, L.L., Shostack. G.L and Upah, G.D (Eds.) ***Perspectives on Services Marketing***, AMA: Chicago, 25-33.

- Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992). the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, ***Sloan Management Review***, Spring, pp. 31-40.

- Campbell, J., Dunnette, E., Lawler, E. and Weick, J. (1970). ***Managerial Behavior, Performance and Effectiveness***, New York, McGraw-Hill.

- Davenport, D. H. (2001). "Knowledge Work and the Future of Management", in: ***The Future of Leadership***, Jossy-Bass, CA. pp. 67- 77.

- Drucker, P, (1989). ،***New Realities in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View***, Harper Business, HarperCollins Publishers, New York.

- Ekvall, G., (1987). ***The Climate Metaphor in Organization Theory, Advances in Organization Psychology:*** An International Review.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, ***Management Decision***, 32 (2) pp. 4-22.
- Grönroos, C. (2000). Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value, ***The Marketing Review***, 1 (1) pp. 5-14.
- Gummesson, E. (1997). Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions for the 30R Approach, ***Management Decision***, 35 (4) pp. 267-272.
- Herzberg. F., Mausner, B. and Synderman, B. (1967). ***The Motivation to Work***. 2nd ed., New York: John Wiley.
- Janice, M. (1985). Leadership as an Aspect of Organization Climate, Job Satisfaction and Perceived Organizational Effectiveness of Faculty, ***Dissertation Abstract International***, University of Utah, p. 46 (11) .
- Kangis, P., Gordon, D., and William, S. (2000). Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation, ***Management Decision***, Vol. 38, no.8. pp.23-41.
- Litwin, G., and Stringer, R. (1968). ***Motivation and Organization Climate***, Cambridge: Harvard University.
- Locke, A. Edwin and G. Latham. (1984). ***Goal Setting: A Motivational Technique that Works***, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Melhem, Yahya. (2003). ***Employee-Customer Relationships: the Impact of Employees' Capabilities on the Satisfaction of Employees and Customers.*** Ph.D thesis, Nottingham University, UK.
- Melhem, Yahya. (2004). The Antecedents of Customer-Contact Employees, Empowerment. ***Employee Relations***. Vol. 26, No. 1, pp. 72-93.
- Melhem, Yahya and Abed Karasneh. (2005). The Intangible Dimensions of Service Quality: the Neglected Domain، ***International Journal of Applied Marketing***. *Volume* 2, issue 1. pp.1-20.
- Moran, E. and H. Peter. (1984). ***Organizations: A Quantum View***, Englewood cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. (1995). ***The Knowledge Creating Company***, Oxford: Oxford University Press.
- Payne, R. and D, Pugh. (1976). ***Organization Structures and Climate, Industrial and Organizational Psychology***, Chicago, Rand McNally College Publishing Company.
- Pfeffe, J. (1994). ***Competitive Advantage through People***. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts
- Porter, L. and E. Lawler. (1968). What Job Attitudes Tell About Motivation, ***Harvard Business Review***, Jan/Feb, Vol 46. Issue 1, pp.118-127.

- Rafiq, M. and P.K. Ahmed. (1998). A Customer-oriented Framework For Empowering Service Employees, ***The Journal of Services Marketing***, 12 (5), 379-396.
- Rafiq, M. and P.K. Ahmed. (2000). ***Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension***, 14 (6). Pp. 449-462.
- Schneider, B. and D. Bowen. (1993). The Service Organization: Human Resource Management is Crucial, ***Organizational Dynamics***, 21, pp. 39-52.
- Senge, P. (1990). ***The Fifth Discipline***. London: Random House.
- Shammari, M. (1992). Organization Climate, ***Leadership and Organizational Development Journal***, Vol. 13 (6).
- Siu, O. (2002). Predictions of Job Satisfaction and Absenteeism In Two Samples of Hong Kong Nurses, ***Journal of Advanced Nursing***, Vol. 40 (2) .
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, ***Academy of Management Journal***, 38 (5), pp. 1442-1465.
- Spreitzer, G.M., A.K. Mishra. (1999). Giving Up Control without Losing Control, ***Group and Organization Management***, 24 (2), pp. 155-188.
- Toulson, P. and M. Smith. (1994). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices, ***Public Personnel Management***, Vol. 23 (3) .
- Wagner, J. and J. Hollenbech. (1992). ***Management of Organizational Behavior***, Prentice-Hall, New Jersey.
- Wahba, S. (1975). ***Job Satisfaction of Librarians: A Comparison Between Men and Women***, College and Research Libraries.
- Wallace, J. (1999). The relationship Between Organization Culture, Organization Climate, and managerial Values. ***The International Journal of Public Sector Management***, Vol. 12, No.7.
- Warr, P., J. Cook and T. Wale. (1979). Scales for Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well Being, ***Journal of Occupational Psychology***, Vol. 52.

The Impact of Organization Climate on Job Satisfaction Case Study (Modern Jordanian Communication Company)

Dr. Yahya Melhem
Assistant Professor
Faculty of Economics & administrative sciences
Yarmouk university - Jordain

Abstract

This paper aims at exploring the nature of relationship between organization climate and job satisfaction at one of the modern telecommunication mobile companies in Jordan. Twenty first century employee is the essence of human capital for the organization that he works for. This study will shed light on organization climate dimensions in contemporary and volatile competitive industry, contrary to traditional organizations that encounter much more stable environmental developments, which therefore has a different organization climate appropriate to its stable environment.

The study covered a random sample of (56) employees in one of the mobile telecommunication companies in the Hashemite Kingdom Of Jordan. A questionnaire was developed consisting of 53 statements to investigate the organization climate and its impact on Job satisfaction. Appropriate statistical tools and analysis were utilized to arrive at the following results:

- Positive association between organization climate in general and job satisfaction dimensions.
- Positive association between the company's flexibility and adaptability on one hand and job satisfaction on the other hand.
- Positive association between employee responsibility on one hand and employee satisfaction and self actualization implied on the other hand.
- Positive association between managerial style and employee satisfaction in the following perspectives:

1- Positive association between managerial style which focuses on employees' full potential on one hand and job satisfaction on the other hand.

2- Negative association between managerial style which focuses on production and job satisfaction.

The study concluded with some recommendations including:

1- Stressing the importance of organization climate as a key factor in the success of the managerial process due to its impact on job satisfaction and eventually organization performance and major goals.

2- stressing the significance of the incentive and compensation system specifically the intrinsic incentives in addition to the extrinsic ones.

3- Signifying the importance of the right organization climate, enhancing participation, empowerment, intellectual talent and employees' full potential, as a major requirement of the twenty first century organization in order to meet the present hyper turbulent environment and its state of uncertainty.

اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي
وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات:
دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية*

د. عبد المحسن بن صالح الحيدر

أستاذ الإدارة الصحية المساعد

معهد الإدارة العامة

الرياض، المملكة العربية السعودية

الملخص:

يسعى هذا البحث إلى تقصي أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وعلاقته باختلاف خصائص العاملين الشخصية والوظيفية، باستقصاء آراء عينة من الموظفين، من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "المسئولية"، "نظام المكافآت"، "الدعم"، "الصراع" و"التماسك".

تبين انقسام العينة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي ، مع أنهم يرون إجمالا أن مكافأة الموظفين لا تتم بما يتناسب مع إنجازاتهم ولا تتصف بالعدالة، كما يرون أن الموظفين متعاونون مع بعضهم وأن المنافسة ظاهرة صحية وأن المسئولين يشجعون الموظفين على طرح أفكارهم حتى وإن اختلفوا معهم،كما أنهم يشعرون باعتزاز بالانضمام إلى المستشفى.

لم يتبين وجود علاقة معنوية بين عناصر المناخ التنظيمي والخصائص الشخصية (العمر، الخبرة الوظيفية، والحالة الاجتماعية)، ولم يتبين وجود اختلاف نحو عناصر المناخ التنظيمي باختلاف الجنس، ولكن تبين وجود اختلاف حول المسئولية ونظام المكافآت والدعم بين السعوديين والعرب، وبين السعوديين والآسيويين، وبين الغربيين والآسيويين، كما تبين وجود اختلاف حول الصراع بين السعوديين والعرب، وبين السعوديين والآسيويين، واختلاف حول التماسك بين السعوديين والعرب، وبين السعوديين والآسيويين، وبين العرب والغربيين، وبين الغربيين والآسيويين.

كما تبين اختلاف نحو المسئولية ونظام المكافآت بين حملة التوجيهي وحملة الماجستير والدكتوراه، وكان هناك اختلاف نحو الدعم بين حملة التوجيهي وحملة الماجستير والدكتوراه، وبين حملة الدبلوم المتوسط وحملة

* تم تسلم البحث في يوليو 2005، وقُبلت للنشر في أكتوبر 2005.

البكالوريوس، كما كان اختلاف التوجه نحو الصراع والتماسك بين حملة التوجيهي وحملة الماجستير والدكتوراه، وكذلك بين حملة الدبلوم المتوسط وحملة الماجستير والدكتوراه، أما بالنسبة لطبيعة العمل فهناك اختلاف نحو المسئولية ونظام المكافآت، والصراع بين الأطباء والممرضين، وبين الممرضين والإداريين، ونحو الدعم بين الأطباء والممرضين وبين الأطباء والفنيين، وبين الفنيين والإداريين، وبين الممرضين والإداريين، ونحو التماسك بين الأطباء والممرضين، وبين الأطباء والفنيين وبين الممرضين والفنيين، وبين الفنيين والإداريين وبين الممرضين والإداريين.

المقدمة:

شهدت الستينيات من القرن الماضي بداية الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي وأجمعت الدراسات التي ظهرت في تلك الحقبة، والدراسات اللاحقة في هذا المجال على أهميته، وبأنه فكرة قائمة بذاتها، وأن له تأثيره في استقرار واستمرار التنظيم، وذلك من خلال تأثيره في جوانب التنظيم المختلفة، وكذلك من خلال تأثيره على سلوك الأفراد التنظيمي. وأكدت هذه الدراسات أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل العمل، وأن له تأثيرًا مباشرًا في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها المنظمة، ومن ثم فإن تحقيق المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلباً أو إيجاباً، ويعكس هذا الاهتمام بالمناخ التنظيمي أحد أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الدراسات الإنسانية في الإدارة. ذلك الاتجاه الذي يرى أن المنظمة هي في الأساس، العاملون فيها والمتعاملون معها، وبأنها تتكون من الأدوار والتفاعلات والأحداث، أكثر مما تتكون من المباني والآلات والنواحي المادية الأخرى، ومن ثم فإن الأفراد وما يحملونه من قيم وأفكار وعادات سلوكية وما يتعلق بهم من تشريعات ولوائح يعتبرون من أهم مدخلات المنظمة، والأفراد بتعارفهم وانتظامهم وتفاعلهم وتأثيرهم يمثلون الأساس في العمليات التحويلية التي تحدث داخل المنظمة.

ونظرًا لأهمية هذا الظاهرة، تهتم هذه الدراسة بقياس اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في واحدة من كبريات المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، "مستشفى الملك فيصل التخصصي". فالمناخ التنظيمي محدد رئيس لفاعلية التنظيم وبخاصة في تحقيق أهدافه، كما يعتبر تحديد مستوى فاعلية العاملين مؤشراً على مدى إيجابية المناخ التنظيمي، فضلاً على أن هناك كثيراً من العناصر التي يمكن الاستفادة منها في إطار التغيير والتطوير التنظيمي ورفع مستوى العمل، والتي تؤثر في الأداء الوظيفي. ومن المؤمل أن تثمر نتائج هذه الدراسة في تسليط الضوء على المشكلات التي تواجه العاملين بالمنظمات الصحية، كذلك فإن معرفة المسئولين بنمط المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يساعدهم على زيادة إنتاجية منظماتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على مستوى العناية الطبية المقدمة، كما قد تساعد هذه المعرفة على تنفيذ برامج تهدف إلى تعزيز المعرفة بالمناخ التنظيمي وفرق العمل، لما في ذلك من تأثير في رفع الأداء كماً ونوعاً، والذي يعود بالمساعدة في تصميم برامج تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الإدارة، لتحقيق أهدافها في إطار من التكيف مع الظروف والمتغيرات المتسارعة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر المستشفى جزءاً متكاملاً من تنظيم اجتماعي وصحي، يعمل على توفير الرعاية الصحية الكاملة بشقيها العلاجي والوقائي للمواطنين. وتتجلى أهداف المستشفيات بصفة عامة في الرعاية والارتقاء بمستوى صحة الناس، ومكافحة الأمراض، وتوفير كل ما من شأنه تحقيق الصحة العامة للمواطنين، وتسعى غالبية المستشفيات إلى تحقيق أهدافها والوصول إلى المكانة المتميزة بين مختلف المنظمات والمؤسسات الصحية، من خلال ما تقوم به من مهام، وما تؤديه من وظائف بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، معتمدة في ذلك على مجموعة من الركائز والدعائم، أهمها العاملون لديها، ومدى قدرتهم على القيام بمسئولياتهم ومهامهم بالصورة المطلوبة. وكحصيلة للتطور في الدراسات المتخصصة في البيئة التنظيمية، شهدت العلوم الاجتماعية توسعاً كبيراً في دراساتها ومفاهيمها التطبيقية، وقد تم التمييز بين البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي بتحديد البيئة التنظيمية بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع (الكلي Macro)، في حين حدد المناخ التنظيمي بأنه ما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق (الجزئي Micro) فقط، والمناخ التنظيمي هو ما تستطيع إدارة المنظمة التحكم فيه إلى حد كبير، وعليه فإننا لن نجد أهم من هذا المناخ التنظيمي، والذي من خلاله يؤدي أفراد التنظيم أعمالهم، ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع احتياجاتهم، وتكوين اتجاهاتهم، وبه تتأثر سلوكياتهم، وهو في مجمله الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في تنفيذ مهامها، وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين لديها.

ومن مبررات دراسة المناخ التنظيمي الحرص على ثبات إيجابية العلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة أفراد التنظيم ومستوى أدائهم الوظيفي (سليمان، 1987)، وكذلك العلاقة بينه وبين دافعيتهم للعمل، حيث إنه من خلال المناخ التنظيمي يسعى الأفراد إلى تحقيق أهدافهم وإشباع احتياجاتهم الدافعة بهم للعمل، إضافة إلى أنه يؤثر في شعور الأفراد بالانتماء لمنظماتهم، وإليه يرجع السبب في بقاء أو انتقال العناصر ذات الكفاءة (الغمري، 1983)، كما أنه يعتبر عاملاً مؤثراً في رغبة أفراد التنظيم في التجديد والابتكار في أعمالهم، وعليه يعتمد مستوى فعالية تطبيق الأنظمة والبرامج الجديدة في المنظمة، وعمليات التغيير التنظيمي بشكل عام. (الشربيني، 1987)، فضلاً على ذلك فإن المناخ التنظيمي علاقة بصحة الأفراد البدنية والنفسية، مع شيوع مناخ غير صحي ملائم في منظمة ما، يتدنى مستوى رضا العاملين فيها، وتنخفض دافعيتهم للعمل وتظهر حالات من عدم الانتظام في العمل، وتزداد حالات التغيب واختلاق الأعذار للانصراف عن العمل مبكراً والذهاب إليه متأخراً، والتسيب في أثناء ساعات العمل الرسمية، كما تزداد حالات الضغط الإداري والتوتر العصبي والقلق النفسي وانعدام الثقة والتعاون سواء بين الأفراد والإدارة أو بين الأفراد أنفسهم، مما يؤدي إلى اللامبالاة في تأدية العمل والقصور في إنجازه، وبالتالي إلى انخفاض مستوى أداء المنظمة ككل

وشيوع الطاقات العاطلة وازدياد حجم المهدر من ساعات العمل، والنتيجة الحتمية لذلك عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (الخضيري، 1991). لذا فإن المنظمة ذات المناخ الضعيف غير الملائم للإنجاز سيصيبها الفشل على الأمد الطويل، حتى وإن أبدعت في تخطيط مهامها وكثفت الجهود في متابعة تلك الخطط.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع نبعت فكرة هذه الدراسة بالتعرف على أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له، لما تتميز به هذه الأبعاد من خصائص تمكننا من الحكم على نوع المناخ التنظيمي السائد في مستشفى الملك فيصل التخصصي، إذ تتم دراسة المناخ التنظيمي لهذا المستشفى من خلال استقصاء آراء العاملين حول واقع تلك الأبعاد وما تتميز به من خصائص، وتجدر الإشارة إلى أن مستشفى الملك فيصل التخصصي كغيره – من المؤسسات الصحية – له خصوصيات وسمات تميزه عن غيره، والذي يمكن تفسيره باختلاف الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك العاملين، وكذلك الخصائص الشخصية لأعضاء المنظمة وتميزهم عن غيرهم، ويشمل ذلك أيضا البيئة الداخلية والتي تمثلها مجموعة الخصائص التي يتصف بها التنظيم وتميزه عن غيره ، منها نظام الاتصالات، والنمط القيادي وأسلوب اتخاذ القرارات، وجماعة العمل، وطبيعة العمل الذي يزاوله الفرد، والخصائص المتعلقة به، وطبيعة بيئة العمل، وما إذا كان يسودها النزاع أو الوفاق، وظروف العمل الطبيعية أو المكانية والذي يمكن تلخيصها بالمناخ التنظيمي.

وقد حددت مشكلة الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي من خلال اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في مستشفى الملك فيصل التخصصي وعلاقته باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، ومن ثم تقديم المقترحات الملائمة لتحسين المناخ التنظيمي في المنظمات الصحية بما يساعدها على تحقيق أهدافها.

ويصاغ على النحو التالي: ***ما اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي، وما علاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات؟***

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسد الثغرة المحلية بدراسات المناخ التنظيمي، فعلى الرغم من تزايد عدد المنظمات الصحية وأهمية القطاع الصحي بشكل عام، لكن لا يزال هناك قصور من قبل الباحثين وندرة في الدراسات التي تتناول هذا المجال الحيوي. فضلاً على دورها في التعرف على أكثر عناصر المناخ التنظيمي تأثيراً في أداء العاملين، كما ستفيد هذه الدراسة في معرفة أثر الخصائص الشخصية للعاملين على آرائهم نحو عناصر المناخ التنظيمي، نظراً لخصوصية العمل الصحي وأهميته للمجتمع، كما سيساعد الجانب النظري عن المناخ التنظيمي والأداء وتطبيقه على الواقع، في الوصول إلى نتائج موضوعية تسهم في التخطيط العلمي لرفع كفاءة عمل هذه المنظمات وإنتاجيتها وإثراء المكتبة من الأدبيات في هذا الموضوع المهم.

أهداف الدراسة:

في ضوء تساؤل الدراسة يمكن صياغة أهدافها على النحو التالي:

1- تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

2- تحديد العلاقة بين المتغيرات الشخصية للعاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي واتجاهاتهم نحو المناخ التنظيمي السائد.

3- التعرف على العلاقة بين المتغيرات الوظيفية للعاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي واتجاهاتهم نحو المناخ التنظيمي السائد.

4- تقديم مقترحات من شأنها أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

تساؤلات الدراسة:

1- ما أبعاد المناخ التنظيمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية؟.

2- ما العلاقة بين المتغيرات الشخصية للعاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي واتجاهاتهم نحو المناخ التنظيمي السائد؟.

3- ما العلاقة بين المتغيرات الوظيفية للعاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي واتجاهاتهم نحو المناخ التنظيمي السائد؟.

وبعد أن استعرضنا أهمية الدراسة وأهدافها ومشكلاتها، سوف نتناول الأقسام الثلاثة الآتية:

القسم الأول- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري:

أ- مفهوم المناخ التنظيمي:

كان لتعدد البحوث والدراسات في مجال المناخ التنظيمي دور في الإجابة عن التساؤلات التي ظهرت حول مصطلح المناخ التنظيمي، ومن التعريفات الرائدة في هذا المجال تعريف لتوين وسترنجر (Litwin & Stringer,1968) الذي حددا فيه مفهومهما للمناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص

التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم، ويتفق معهما لاندي وترمبو (Landy & Trumbo,1980)، حيث يريان أن المقصود بالمناخ التنظيمي هو رؤية أفراد التنظيم وإدراكهم لخصائص التنظيم المحيط بهم والمؤثرة فيهم، وأنه بذلك محصلة وجهات نظر العاملين في بيئاتهم التنظيمية. أما فريدلاندر ومارجيوليس (Friedlander & Margullies,1969) فيشيران إلى أن المناخ التنظيمي ليس خاصية مجردة من العوامل الشخصية، كما أنه ليس خاصية شخصية، بل هو عبارة عن خصائص مستقرة نسبياً لبيئة التنظيم الداخلية تتحدد حسب إدراكات الموظف، ويرى بورتر وآخرون (Porter *et al.* ,1975) أن المناخ التنظيمي بأبسط معانيه يشير إلى الخصائص المحددة لبيئة العمل، أي أنه طبيعة البيئة الداخلية للعمل كما يشعر بها أو يدركها الأفراد العاملون في المنظمة والأفراد المتعاملون معها، ويرى داوني وآخرون (Downey *et al.,* 1975) أن المناخ التنظيمي متغير قياسي يعتمد على فهم وإدراكات أفراد التنظيم لما هو محيط بهم، وأن الهدف من قياسه توضيح وتصنيف ووصف المؤثرات المتعددة التي يواجهها أفراد التنظيم، وأشاروا إلى أن فهم وإدراك أفراد التنظيم للمناخ التنظيمي المحيط بهم يتأثر باختلاف شخصياتهم واحتياجاتهم.

أما كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlowski & Doherty,1989) فقد أشارا إلى أن المناخ التنظيمي يمثل إدراكات الأفراد الحسية المتأتية من تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين، وأن العامل الأكثر تأثيراً في إدراك الأفراد وتفسيرهم لخصائص التنظيم وأحداثه وعملياته هو طبيعة التفاعل بين الأفراد ورؤسائهم. ووجد غيرشون وآخرون (Gershon *et al.,* 2004) أن قياس كل من المناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، يعتمد على انطباعات ومفاهيم العاملين في المنظمات.

أما في البيئة العربية فقد وجد (الغمري، 1983) أن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، وأنه المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من التصرفات التي تمارسها المنظمة، ويكون لها تأثيرات متباينة على سلوك أفراد التنظيم. أما (النمر وحمزاوي، 1986) فيعرفان المناخ التنظيمي بأنه تلك العوامل التي تتفاعل في المنظمة فتساعد على إيجاد ظروف مؤاتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، أو تعطل وجود هذه الظروف، وأوضح (عبد القادر، 1987) أن المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة، وكذلك إلى مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبينهم والإدارة من جهة أخرى، والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة. وجدت (العوضي، 1420) علاقة بين كل من جودة المناخ التنظيمي من جهة وتقييم الأداء والشعور بالانتماء من جهة أخرى، وبين كل من ضغوط العمل وتقييم الأداء والشعور بالانتماء. أما (الشربيني، 1987) فيعرف المناخ

التنظيمي بأنه تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تتحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، فضلاً على اتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها، وأضاف أن لهذه الخصائص أثراً على السلوك الوظيفي لأفراد التنظيم، ويعرف (سليمان، 1987) المناخ التنظيمي بأنه نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل العاملون لمعرفتها من خلال تجاربهم وخبراتهم وهي عامل مؤثر في سلوكهم وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات أو الخصائص التنظيمية. ويرى (العوضي، 1991) أن المناخ التنظيمي هو الظروف والعناصر السائدة داخل المنظمة والتي تحيط بالموظف أثناء عمله، وتؤثر على نفسيته وسلوكه، وتحدد اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة التي يعمل فيها، وأن هذه التأثيرات تتمثل في مستوى رضا الأفراد العاملين ومستوى الأداء الوظيفي للمنظمة. ويذكر (القريوتي، 1993) أن مفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص بيئة العمل الداخلية والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي على سلوكهم، ويشير إلى أن مصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يقتصر مفهومه على طبيعة العلاقات السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة، وأنه يعتبر المناخ الإداري بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي.

يتضح مما سبق تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات في هذا المجال، النظرية منها والميدانية، وعلى الرغم من هذا التعدد، فإن تلك المفاهيم تميل إلى الاتفاق في مضمونها، وينحصر التباين بينها في بعض الاختلافات الثانوية، حيث تكاد جميعها تدور حول محور واحد، وفي ذلك يقول الباحثان كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlowski & Doherty,1989): إن تعدد الدراسات في مجال المناخ التنظيمي جعل الباحثين أكثر اتفاقاً حول ماهيته، وأن آراءهم أصبحت تدور جميعها تقريباً حول محور واحد وهو الإدراك الحسي لأفراد التنظيم لخصائص التنظيم المحيطة بهم، ويتفق الباحث مع وجه النظر هذه، فالمناخ التنظيمي يعبر عن بيئة المنظمة من حيث مستوى إدراك العاملين لتوزيع الهيكل التنظيمي وحجم المسئولية، وتوقع نظام المكافآت وتقدير الدعم وإدارة الصراع ومدى الشعور بالتماسك، والتي تمثل التفسير العقلي لمحيط التنظيم، وهذا الإدراك يبرز من تفاعلات الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين داخل التنظيم.

ب- نماذج المناخ التنظيمي:

اجتهد العديد من الباحثين في طرح نموذج تفسيري لقياس المناخ التنظيمي ومكوناته، حيث اتفق معظم الباحثين على المضامين الأساسية، لكنهم اختلفوا على التفاصيل، فمثلاً حدد هالبن وكروفت (Halpin & Croft,1963) أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين، تشتمل الأولى على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي، وهي: الانفصال، العائق، الانتماء والألفة. وتشمل المجموعة الثانية-

أيضاً - أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة معهم وهي: الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع، والمراعاة. ويسمى المقياس الخاص بهذا النموذج "استبانة وصف المناخ التنظيمي"، كما أنه بالإضافة إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي فقد استخدم الباحثان هذا النموذج في التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي.

أما سترينجر وليتوين (Stringer & Litwin,1968) فقد استخداما نموذجهما للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم الوظيفي وكذلك مستوى أدائهم الوظيفي، ولقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي "بالهيكل التنظيمي" و"المسئولية" و"المكافأة" و"المخاطرة" و"الدفء" و"الصراع" و"الدعم" و"المعايير" و"الهوية". ويقترب منه نموذج داوني وآخرون (Downey *et al.* ,1975) الذين حددوا ستة أبعاد للمناخ التنظيمي هي "اتخاذ القرار" و"الدفء" و"المخاطرة" و"الانفتاح" و"المكافآت" و"الهيكل التنظيمي"، حيث يهتم بما تتمتع به سياسات المنظمة من وضوح، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرءوسيه وتشجيعه لهم، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات، كما يتناول نمط العلاقات السائدة بين الموظفين، وكذلك مدى إحساس الفرد بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية. أما نموذج كامبل وآخرون (Campbell *et al.,* 1974) فيعتبر من أكثر النماذج شيوعاً، فقد تم فيه تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد، هي "هيكلة المهمة" و"المكافأة والعقاب" "ومركزية القرارات" و" تأكيد الإنجاز" و"التأكيد على التدريب والتطوير" و"المخاطرة والأمان" و"الانفتاح أم السلوك الدفاعي" و"المركز الاجتماعي والروح المعنوية" و"الاعتراف بالجهود والتغذية العكسية" و"الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة". وكما هو ملاحظ فإن نموذج كامبل وآخرون يتناول العديد من المتغيرات المناخية، إلا أن أغلبها يعنى بفلسفة الإدارة العليا للمنظمة وأسلوب تعامل الرئيس مع مرءوسيه من جهة، وقد أهمل أحد الأبعاد المناخية المؤثرة على سلوك الفرد الوظيفي ،وهو نمط التعامل بين الموظف وزملائه في العمل.

أما نموذج لولر وآخرون (Lawler *et al.,* 1974) فقد وجد أن هناك متغيرات متعددة تشكل وفق ما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما، يمكن إجمال أبرز هذه المتغيرات في بعدين رئيسن هما: الهيكل التنظيمي، وتتمثل عناصر هذا البعد في نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل، ودرجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة. أما البعد الثاني فهو العمليات التنظيمية Organizational Process: ويتضمن مراجعة الإنجاز، الاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء، درجة الاستقلال في العمل، المهام المحددة مقابل المهام العامة، الاهتمام الذي تعطيه الإدارة للأفراد، النمط القيادي، ونظم مواجهة الصراعات التنظيمية. أما ستيرز (Steers,1977) فقد أشار إلى أن المناخ التنظيمي يتكون من أربعة أبعاد رئيسة هي "السياسات والممارسات الإدارية"، ويتضمن هذا البعد، النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق

بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب. و"الهيكل التنظيمي" ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي. و"تكنولوجيا العمل" والتي تشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه. وأخيرًا "البيئة الخارجية" والذي يتضمن عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية.

أما تيم وبيترسون (Timm & Peterson,1982) فقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسة هي "الثقة" و"المشاركة" و"الصدق والصراحة" و"المساندة والتشجيع" و"الاتصالات الصاعدة" التي تصف مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، و"الأداء الوظيفي". يركز هذا النموذج على ثلاثة أبعاد رئيسة هي النمط القيادي السائد في المنظمة، وطبيعة العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم فيما يتعلق بمستوى الثقة المتبادلة ومدى تعاونهم، ومدى فعالية أساليب العمل المستخدمة من قبل أفراد التنظيم في إنجاز مهامهم الوظيفية. وأخيرًا قدم كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlowski & Doherty,1989) نموذجًا يقوم على أحد عشر بعداً هي "هيكل العمل" و" فهم الوظيفة" و" المساءلة الشخصية" و"المسئولية" وتركيز المشرف على العمل" و"المشاركة" و"الإشراف الداعم" و"العمل الجماعي" و"التعاون بين المجموعات" و"وعي الإدارة واهتمامها" و"انسياب الاتصالات"، وتقوم الفكرة الرئيسة لهذا النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل بين القادة ومرءوسيهم في التأثير على إدراك وتفسير المرءوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم. حيث انصب على النمط القيادي، وإن كان يبدي اهتماماً بوضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذلك بنمط العلاقات السائدة بين أفراد جماعة العمل الواحدة من ناحية، وبين جماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى، ومن خلال مراجعة نماذج المناخ التنظيمي، لوحظ تعدد الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي، وعلى الرغم من تعدد هذه النماذج واختلاف متغيراتها الفرعية فإنها لا تخلو من الاتفاق في الكثير من أبعادها الرئيسة. وسيتم النظر لهذه النماذج باعتبارها نماذج عامة لدراسة المناخ التنظيمي غير مرتبطة بقطاع معين أو بنشاط وظيفي محدد.

ثانياً- الدراسات السابقة:

حظي موضوع المناخ التنظيمي في السنوات الأخيرة بمزيد من اهتمام الباحثين، وقد توجهت جهودهم نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم، ومجالات الاستفادة منه وإضافة الوسائل المستخدمة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة. فقد وجد (الصباغ وآخرون، 1982) انطباعاً سلبياً عن المناخ التنظيمي وخصوصاً فيما يتعلق بالحوافز المادية، كما تبين وجود اختلاف في تصور المبحوثين للمناخ التنظيمي في المستويات الإدارية، حيث أبدى مستوى الإدارة الوسطى رضا عن المناخ التنظيمي يفوق نظيره في مستوى الإدارة العليا، كما كانت

درجة الرضا عن المناخ التنظيمي في مستوى الإدارة الدنيا تفوق نظيرتها في مستوى الإدارة العليا. وفي دراسة تهدف إلى التعرف على مدى إدراك الأفراد العاملين ببعض منظمات الأعمال المصرية لخصائص المناخ التنظيمي السائد في منظماتهم ومدى اختلاف هذا الإدراك بين الرؤساء والمرعوسين، تقصى نيل وآخرون (Neal *et al.*, 2005) ارتباط ممارسات إدارة القوى العاملة مع المناخ التنظيمي، ويرون أن العلاقة الإيجابية بين تلك الممارسات والإنتاجية تنخفض في المناخ التنظيمي الإيجابي وفق نظريات تخصيص الموارد لأنه لدى العاملين في المناخ التنظيمي السلبي إمكانات وموارد إضافية مهملة.

وجد (مصطفى، 1982) أن إدراك الرؤساء لخصائص المناخ التنظيمي السائد في منظماتهم يختلف عن إدراك المرعوسين، حيث يرى غالبية الرؤساء أن نظم المكافآت، وأسلوب القيادة، ونظم الاتصالات، تتسم بالفاعلية والإيجابية، في حين يرى معظم المرعوسين النقيض حيث يرون أنها تتسم بالسلبية وتدني الفعالية. وأشار (النمر وحمزاوي، 1986) أن الأسلوب الذي تتم فيه العمليات التنظيمية في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية يعاني من بعض الثغرات التي يمكن أن تؤثر سلباً على فعالية إدارة هذه المؤسسات، ومن ذلك عدم إتاحة توصيف الوظائف وتحديد الواجبات والمسئوليات لجميع العاملين بالمؤسسة، وعدم تدعيم نظم حفظ وتداول المعلومات والبيانات، وعدم فعالية التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، وكذلك عدم التشجيع على تفويض السلطات، إضافة إلى أن فلسفة الإدارة السائدة تعاني من بعض السلبيات التي تؤثر بدورها على فعالية الإدارة لتلك المؤسسات.

وقد بينت نتائج الدراسة أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات محدودة أو معدومة، إضافة إلى عدم التزام الإدارة بالموضوعية في تناولها لشئون العاملين وترجيحها للاعتبارات الشخصية، وهو ما يؤدي للكثير من السلبيات. أما دراسة المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية (الشربيني 1987) فتوصلت إلى أن للهيكل التنظيمي تأثيره المباشر على السلوك الابتكاري، وذلك فيما يتعلق بتوافر أكبر درجة ممكنة من المرونة التنظيمية كانتشار السلطة، وعدم مركزيتها وتدفق المعلومات ومرونة وسهولة الاتصالات التنظيمية، وتناسب السلطة مع المسئولية، ووضوح اختصاصات الوحدات التنظيمية، كما أشارت الدراسة أيضاً إلى أن المناخ التنظيمي له دور كبير في التأثير على سلوك المنظمات الخاص بالتجديد والابتكار، وأن أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً في ذلك هو فلسفة الإدارة العليا وأسلوبها القيادي، وذلك فيما يتعلق بالتشجيع على تحمل المخاطرة والعمل الجماعي وإبداء الآراء والاقتراحات، وكذلك فيما يتعلق بتركيز الرقابة على النتائج وليس على الإجراءات وتفصيلات الأداء.

وأشارت (عبد القادر، 1987) إلى أن المناخ التنظيمي هو الذي يعمل من خلاله الأفراد ويسهم في التأثير على مستوى رضاهم الوظيفي وكذلك على مستوى أدائهم الوظيفي، وأنه كلما تحسن المناخ التنظيمي، ارتفع

مستوى الرضا الوظيفي لأفراد التنظيم من ناحية، وتحسن مستوى أدائهم الوظيفي من ناحية أخرى، وكذلك ارتفع معدل إنتاجية المنظمة. وأشار (الدقس وعليان، 1991) إلى أهمية هذا المناخ في تحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف مستخدميها وفي تعزيز فاعليتها، حيث توصل الباحثان إلى أن العاملين يرغبون في مناخ تنظيمي أفضل، خصوصاً من حيث الأهداف والتعامل مع الخلافات واتخاذ القرار، كما أن ظروف العمل الصعبة تؤثر سلباً على تقدير العاملين لواقع المناخ التنظيمي. ويرى كاستيلانو وآخرون (Castellano *et al.* ,2005) أن دور الإدارة العليا الرئيس، هو تطوير وتوفير المناخ التنظيمي المناسب، لتعاون الجميع بهدف تحقيق هدف المنظمة، بحيث يعمل هذا المناخ على التخلص من التوتر ودعم الاتصال بين الأفراد والإدارات ونشر روح التعاون.

وتقصى (اللوزي، 1994) الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن ووجد فروقًا ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات مسمى الوظيفة ومكان العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أعلى درجات رضا العاملين قد تركز في مجال معايير الأداء والخلاف وتحمل المسئولية والعلاقات الإنسانية والمخاطرة. قام نيل وآخرون (Neal *et al.,* 2000) بدراسة عن المناخ التنظيمي وإدارة الموارد البشرية توصلت إلى أن هناك علاقة بين المناخ السلبي وتدني مستوى الأداء وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين المناخ الإيجابي وارتفاع مستوى الإنتاجية.

ووجد باركر وآخرون (Parker *et al.,* 2003) أن العاملين في منظمات ذات مناخ داعم يتمتعون برضا مرتفع، وتتدنى نسبة تغيبهم عن العمل وانتقالهم من المنظمة. وترى برازيير (Brazier, 2005) أنه يتحتم على المنظمات التي تسعى إلى تطوير قياداتها ومديريها أن تعمل على تطوير المناخ التنظيمي الذي يوفر الاتصال والتواصل والتماسك والتعاون. وفي دراسة كانغيز وآخرون (Kangis *et al.,* 2000) عن المناخ التنظيمي، والأداء في المنظمات الصناعية في بريطانيا بالاعتماد على نموذج نيومان وجدوا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف مستوى الأداء واختلاف المناخ التنظيمي سواء أخذت البيانات على مستوى العينة ككل أو كل شركة على حدة، وخلصت الدراسة إلى أن توقعات الموظفين وآمالهم وآراءهم ومدى تحقيق المناخ التنظيمي لها تؤثر على مستوى الأداء.

في دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع عند المعلمين من خلال تقصي أثر الانفتاح أو الانغلاق بالمناخِ التنظيمي في المدارس الابتدائيةِ على الإبداعِ، أشارت النتائج إلى أن تأثير المديرين وموظّفيهم الإداريين، في المناطقِ الريفيةِ والحضريةِ، أكثر منه بالمدينة، كما بينت الدراسة أن فهم محتوى العمل يؤثر على درجة الإبداع والتغييرِ، وكذلك تلعب الخصائص الشخصية دوراً مهماً في درجة الإبداع الوظيفي، وكذلك تبين أنه كلما كانت البيئة الصفية معزولة،كانت درجة الإبداع متدنية (Ochitwa, 2002). وأشار ميتركو وآخرون (Meterko *et al.,* 2004) إلى تأثير المناخ التنظيمي في المستشفيات على جودة الرعاية المقدمة

ورضا المستفيدين منها. وبينت دراسة عن المناخ والأداء التنظيمي تَفَحصُ تأثيراتَ المناخِ التنظيمي على أداء المنظمات في سياقٍ ثقافي مشتركٍ أن هناك اختلافات بالأداء المالي والتنظيمي للشركات في البلدين قيد الدراسة تعزى إلى اختلاف المناخِ التنظيمي، كما أن للاختلاف في البعد الثقافي بين البلدين أثراً في اختلاف عناصر المناخ التنظيمي (Rangapriya, *et al.*, 2003). في دراسة للأطباء والممرضين في أربعة مستشفيات وجد سيربنسكا وكزيكوايكز (Sierpinska & Ksykiewicz, 2003) أن أفراد العينة الذين يعملون في مستشفيات معتمدة قيموا المناخ التنظيمي إيجابياً، فيما رأى الذين يعملون في مستشفيات غير معتمدة أن المناخ التنظيمي في مستشفياتهم كان سلبيًا، وهذا يعود في الغالب إلى انخفاض مرتباتهم وعدم التعاون بين الأطباء والممرضين والإحباط، نتيجة عدم حصول مستشفياتهم على إجازة الاعتماد. كما وجد رايت وآخرون (Wright *et al.*, 2003) أن الممرضين والطاقم الإكلينيكي العاملين في أقسام الطوارئ، الذين يعتقدون أنهم يعملون في مناخ تنظيمي إيجابي، يقدمون رعاية طبية أفضل لمرضاهم، ويرى الباحثون أن الإجراءات التنظيمية في المستشفى تؤثر في مستوى الرعاية الطبية المقدمة. كما وجد كلارك وآخرون (Clarke *et al.*, 2002) أن المناخ التنظيمي في المستشفى، يؤثر في احتمال إصابة الممرضات بوخزات الإبر، وأن حل مشكلات نقص أعداد الممرضات والدعم الإداري المتدني والروح المعنوية المنخفضة يخفض احتمال الإصابة.

القسم الثاني- منهجية البحث:

أولاً- منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) التحليلي لتناسبه مع الأغراض التي ترمي إليها الدراسة، فالمنهج الوصفي يمكن استخدامه للكشف عن الحقائق والتفسير، وهو يطبق كثيراً في البحوث السلوكية والاجتماعية، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها ، وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك، لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات. ويعتبر أيضاً من أكثر الأساليب المستخدمة لقياس الاتجاهات والتعرف على الأوضاع السائدة في المجتمع.

ثانياً- مجتمع وعينه الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي، والذي يقدر عددهم بحوالي (8750)، ونظراً لاتساع رقعة المجتمع فقد قرر الباحث سحب عينة عشوائية بسيطة، حيث تم تحديد حجمها تبعا لقانون تحديد حجم العينة على أساس نسبة من المجتمع، وحددت هذه النسبة ب 50% (وهي النسبة التي تعطي أكبر حجم ممكن للعينة)، وتم تحديد مستوى ثقة 95%، وعليه كانت Z= 1.96، والخطأ= 0.05 وفيما يلي القانون والخطوات التي اتبعت:

$$No = \frac{(z)^2 (P) (1-P)}{E2}$$

$$No = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2} = 384$$

وقد تم توزيع 600 استمارة لضمان أعلى مستوى من الإجابة، حيث استعاد الباحث 530 استمارة منها وبنسبة 88.3% من الاستمارات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا في العلوم الاجتماعية، وتشير البيانات في الجدول رقم (1) إلى أن نحو (85%) من أفراد العينة من الذكور و(15%) من الإناث. كما يتضح من الجدول نفسه أن (41.%) من أفراد العينة من السعوديينَ، و(31.%) من الآسيويين، و(20.%) من العرب غير السعوديين، ويشكل الغربيون (7%) من العينة. كما تبين البيانات في الجدول المذكور أن (41%) من أفراد العينة يعملون بوظيفة فني، وأن (26%) يعملون بمهنة التمريض، وكذلك تشير البيانات في الجدول إلى أن (21%) من أفراد هذه العينة يعملون بوظيفة إداري، وأن (12.%) منهم يعملون بوظيفة طبيب. ويتضح كذلك أن (36%) من أفراد العينة تتراوح فئاتهم العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة، وتتراوح أعمار (30%) من الأفراد من 25 إلى أقل من 35 سنة، وأن أعمار (28%) من العينة 45 سنة فأكثر، أما (18%) من العينة فتقل أعمارهم عن 25 سنة. كما تشير البيانات في الجدول إلى أن المستوى التعليمي لثلاثين بالمائة من أفراد العينة هو توجيهي، وأن (27%) من أفراد هذه العينة مؤهلهم التعليمي دبلوم متوسط، فيما كان المستوى التعليمي لحوالي (21%) من العينة بكالوريوس وماجستير أو دكتوراه. ويتضح كذلك من البيانات في الجدول أن لدى (34%) من أفراد العينة 15 سنة فأكثر من الخبرة الوظيفية، وتتراوح الخبرة الوظيفية لحوالي (23%) من العينة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أما (23%) فتقل خبرتهم الوظيفية عن 5 سنوات، وتتراوح خبرة (21%) من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة. كما تشير البيانات إلى أن (77%) من أفراد العينة متزوجون، وأن (21%) غير متزوجين، أما (2%) من أفراد العينة فهم مطلقون أو أرامل.

جدول رقم (1) التكرار والنسب للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

البيـــــــان	التكرار	النسبة
الجـنـــس		
ذكـــــــر	455	85.85
أنثـــــى	75	14.15
الجنسيـــة		
ســعـــودي	219	41.32
عربي (غير سعودي)	107	20.19
أسيـــوي	166	31.32
غربـــي	38	7.17
طبيعـــة العمـــل		
طبيـــب	66	12.45
تمريـــض	136	25.66
فنـــي	217	40.94
إداري	111	20.94
الـعـمـــر		
أقـــل مـــن 25 سنـــة	38	7.17
من 25 - أقل من 35 ســنة	154	29.06
من 35 - أقل من 45 ســنة	189	35.66
مـــن 45 ســـنة فأكثـــر	149	28.11
المستوى التعليمـــي		
توجيـهـــي	161	30.38
دبلـــوم متوســـط	145	27.36
بكالوريـــوس	112	21.13
ماجستير أو دكتـــوراه	112	21.13

تابع جدول رقم (1)

البيـــــــــــــــان	التكرار	النسبة
الخبــرة الوظيفيــة		
أقـــــل مـــــن 5 سنـــــــوات	119	22.45
من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات	121	22.83
من 10 سنوات – أقل من 15 سنة	110	20.75
مـــــن 15 سنـــــــة فأكثـــــــر	180	33.96
الحالة الاجتماعيــة		
أعـــــــــــــــزب	109	20.57
متـــــــــــــــزوج	410	77.36
أرمـــــــــــــــل	5	0.94
مطلـــــــــــــــق	6	1.13

ثالثاً– أداة جمع البيانات:

بعد مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة والاطلاع على عدد من الاستبانات المـستخدمة في الدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي، قام الباحث بتصميم أداة جمع البيانات وفقاً لأهداف البحث، وتقرر اعتماد عناصر المناخ التنظيمي على النحو التالي، حيث كانت العبارات كما يلي:

العنصـــر	العبـــــارات
الهيكل التنظيمي	أواجه صعوبة في معرفة متخذ القرار في المستشفى.
	أن الروتين في المستشفى في أدنى مستوى ممكن.
	أجد صعوبة في معرفة المسئول أو الموجه عن تلك الأنشطة التي أقوم بها.
المسئوليــــة	أملك الصلاحية الكاملة لإنجاز الأعمال المناطة بي.
	المسئولون في المستشفى يستخدمون أقل عدد من العقوبات ويستخدمون التشجيع والـشكر بدلاً عنها.
	هناك فلسفة في المستشفى تحاول حل مشكلات الموظفين.

العبـــــارات	العنصـــر
يتصف نظام المكافآت في المستشفى بالعدالة.	نظام المكافآت
الموظفون في المستشفى الراغبون في المناصب الإدارية مستعدون للتنازل عـن آرائهـم مقابل تلك المناصب.	
تتم مكافأة الموظفين في المستشفى بشكل يتناسب مع إنجازاتهم.	
هناك مساعدة من قبل المسئولين في المستشفى لتطوير مهارات الموظفين.	الدعـــــــم
يثق الموظفون في المستشفى أحدهم بالآخر.	
يحصل الموظفون في المستشفى على المساعدة من المسئولين في المستـشفى وزملائهـم عندما تكون لديهم مشكلات صعبة.	
الموظفون في المستشفى متعاونون مع بعضهم.	الصـــــراع
المنافسة بين المسئولين في المستشفى ظاهرة صحية.	
يشجع المسئولون في المستشفى الموظفين على طرح الآراء أو الأفكار حتى وإن اختلفت مع آرائهم وأفكارهم.	
هناك اعتزاز وافتخار من قبل الموظفين بالانضمام إلى المستشفى.	التماســـــك
أشعر بأني أنتمي إلى أفضل فريق يعمل بشكل جماعي.	
الموظفون في المستشفى مخلصون جداً للمؤسسة التي يعملون فيها.	

عرضت أداة الدراسة على الأكاديميين والممارسين من جهات مختلفة كجامعة الملك سعود ومعهد الإدارة العامة، وذلك للتأكد من وضوح مدلول عباراتها وأسئلتها للتحقق من قياسها لما وضعت من أجله. وبعـد أخـذ التعديلات اللازمة، ثم أجري اختبار الثبات للأداة من خلال اختبار ألفا كرونباخ للثبات في الأسئلة، حيث كانت قيمة ألفا (0.86) وهي مقبولة، مع إجراء بعض التعديلات التي لا تنطبق على مجتمع الدراسة.

رابعاً- أساليب التحليل الإحصائي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث بمعالجة البيانات إحصائيًا من خلال برنـامج SPSS حيـث تـم استخدام التحليل الوصفي للبيانات للتعرف على الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة، وذلك بإيجـاد النـسب المئوية والتكرارات، وكذلك المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري . واستخدام تحليل التبـاين ANOVA لتقصي العلاقة بين العبارات والخصائص الديموجرافية، وقياس العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء، والدلالـة الإحصائية للفروق. واختبار شيفيه لقياس مصدر التباين بين المتغيرات الثنائية التي أشارت نتائج تحليل التباين إلى وجوده، واختبار العلاقات من خلال استخدام معاملات الارتباط المناسبة للمتغيرات المدروسة.

خامساً- حدود الدراسة:

من محددات هذه الدراسة، اقتصارها على عينة من العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وذلك لمحدودية إمكانات الباحث. وقد كان اختيار هذا المستشفى لأنه من أكبر المستشفيات في الرياض - عاصمة المملكة العربية السعودية - والتي تعاني من ضغط شديد على الخدمات، مما يزيد من متطلبات الكفاءة والأداء إذا ما قورنت بغيرها من المدن السعودية. وكذلك فإن نتائج هذه الدراسة محدودة بالعاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي فقط، ولن يمكن تعميم النتائج خارج نطاق مجتمع الدراسة.

القسم الثالث- تحليل البيانات:

يهدف هذا الجزء إلى تحليل البيانات من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة حيث تم الحصول على النتائج التالية:

أولاً- التحليل الوصفي:

أبعاد المناخ التنظيمي:

1- **الهيكل التنظيمي:** تشير بيانات الجدول رقم (2) إلى أن أفراد العينة منقسمون فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، مع أن المتوسط الحسابي بلغ (3) الذي يشير إلى أنهم حياديون، فقد أشار أكثر من 40% إلى أنهم يواجهون صعوبة في معرفة متخذ القرار في المستشفى، و23% إلى عدم وجود تلك الصعوبة، وأشار28% إلى أن الروتين في المستشفى في أدنى مستوى ممكن، ولم يتفق معهم 27% من العينة، ووجد ثلث العينة صعوبة في معرفة المسئول عن الأنشطة التي يقومون بها أو الموجه لها. واختلف معهم ثلث العينة أيضاً، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (3.2)، و(3)، و(2.8) على التوالي، وما يدل على ذلك أن نسبة من كانوا حياديين كانت الأعلى بين الإجابات، كما تبين أن اختبار (Z) دال إحصائيًا لجميع العبارات (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو $\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على كل عبارات هذا البعد.

جدول رقم (2) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات للهيكل التنظيمي

العبـــــــارات	أوافق كليا	أوافق الى حد كبير	حيـــــادي	لا أوافق الى حد كبير	لا أوافق كليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمـــــة z	مستوى الدلالة
1- أواجه صعوبة في معرفــة متخذ القرار في المستشفى.	91 17.2	130 24.5	183 34.5	61 11.5	65 12.3	3.2	1.2	4.32	0.000
2- أن الروتين في المستشفى في أدنى مستوى ممكن.	59 11.1	90 17	237 44.7	73 13.8	71 13.4	3.0	1.1	5.36	0.000
3- أجد صعوبة فـــي معرفــة المسئول أو الموجه عــن تلك الأنشطة التي أقوم بها.	49 9.2	110 20.8	168 31.7	105 19.8	98 18.5	2.8	1.2	4.01	0.000
الكلـــــي						3	0.79		

2- **المسئولية:** تشير بيانات الجدول رقم 3 إلى أن أفراد العينة ينقسمون بآرائهم حول المسئولية، كأحد أبعـــاد المناخ التنظيمي بالرغم من بلوغ المتوسط الحسابي (3)، إذ نجد أن حوالي 35% حياديون، فيمـــا ينقـــسم باقي العينة بين موافقين وغير موافقين على أبعاد المسئولية الثلاثة، فكما تبين أنهم حياديون بما يملكون من صلاحية لإنجاز الأعمال المناطة بهم، وأن المسئولين في المستشفى يستخدمون أقل عـــدد مـــن العقوبـــات ويستخدمون التشجيع والشكر بدلاً عنها، تبين – أيضًا – أن هناك فلسفة في المستشفى تحاول حل مشكلات الموظفين، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (3.4)، و(2.9)، و(2.7) على التوالي، كما تبين أن اختبـــار (Z) دال إحصائيًا لجميع العبارات، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاســـتجابة علـــى كل عبارات هذا البعد.

جدول رقم (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات للمسئولية

العبـــــارات	أوافق كلياً	أوافق إلى حد كبير	حيادي	لا أوافق إلى حد كبير	لا أوافق كلياً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة
1- أملـــك الـــصلاحية الكاملـــة لإنجـــاز الأعمال المناطة بي.	123 23.2	150 28.3	136 25.7	64 12.1	57 10.8	3.4	1.3	4.47	0.000
2- المسئـولون فـــــي المستشفى يستخدمون أقل عدد من العقوبات ويستخدمون التشجيع والشكر بدلاً عنها.	50 9.4	97 18.3	204 38.5	89 16.8	90 17	2.9	1.2	4.79	0.000
3- هنـــاك فلـــسفة فـــي المستشفى تحاول حل مشكلات الموظفين.	35 6.6	87 16.4	200 37.7	93 17.5	115 21.7	2.7	1.2	4.89	0.000
الكلـــــي						3	0.88		

3- **نظام المكافآت:** تشير بيانات الجدول رقم (4) إلى أن أفراد العينة المدروسة ينقسمون بآرائهم حول نظـام المكافآت، مع بلوغ المتوسط (3.34)، فأفراد العينة ينقسمون إلى تكتل مـوافقين وغيـر مـوافقين علـى عبارات "نظام المكافآت"، وقد تبين أن أفراد العينة لا يوافقون إلى حد كبير على أن نظام المكافـآت فـي المستشفى يتصف بالعدالة، كما أنهم لا يوافقون، إلى حد كبير، على أن مكافأة الموظفين في المستشفى تـتم بشكل يتناسب مع إنجازاتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.4). كذلك تشير بيانات الجدول إلى أن أفـراد العينة منقسمون فيما بينهم على أن الموظفين الراغبين في المناصب الإدارية مستعدون للتنازل عن آرائهم مقابل تلك المناصب، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.1)، كما تبين أن اختبار (Z) دال إحـصائيًا لجميـع العبارات، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على كل عبارات هذا البعد.

جدول رقم (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات لنظام المكافآت

العبـــــارات	أوافق كليا	أوافق إلى حد كبير	حيـــــادي	لا أوافق إلى حد كبير	لا أوافق كليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة z	مستوى الدلالة
1- يتصف نظام المكافآت فــي المستشفى بالعدالة.	39 7.4	64 12.1	166 31.3	81 15.3	180 34	2.4	1.3	4.84	0.000
2- الموظفون في المستشفى الراغبون في المناصــب الإداريـــــة مستعـــــدون للتنازل عن آرائهم مقابل تلك المناصب.	86 16.2	93 17.5	225 42.5	61 11.5	65 12.3	3.1	1.2	4.96	0.000
3- تتم مكافأة المــوظفين فــي المستشفى بشكل يتناســب مع إنجازاتهم.	36 6.8	81 15.3	135 25.5	99 18.7	179 33.8	2.4	1.3	4.72	0.000
الكـلـــــي						3,34	0.88		

4- **الدعــم:** تشير بيانات الجدول رقم (5) إلى أن أفراد العينة ينقسمون بآرائهم حول الدعم، كأحـــد محـــاور المناخ التنظيمي بالرغم من بلوغ المتوسط (3)، إذ أبدى أقل من ثلث العينة الحياد حول عبـــارات الـــدعم، فيما وافق الثلث وعارض ثلث العينة. ويشير إلى ذلك بيانات العبارات القائلة بأن الموظفين في المستـــشفى يحصلون على المساعدة من المسئولين في المستشفى وزملائهم عندما تكون عندهم مشكلات صـــعبة، وأن الموظفين في المستشفى يثقون أحدهم بالآخر، وأن هناك مساعدة من قبل المسئولين في المستشفى لتطـــوير مهارات الموظفين، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (3.1)، و(3)، و(3) على التـــوالي، كمـــا تبـــين أن اختبار (Z) دال إحصائيًا لجميع العبارات، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاســـتجابة على كل عبارات هذا البعد.

جدول رقم (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات للدعم

العبـــــارات	أوافق كلياً	أوافق إلى حد كبير	حيادي	لا أوافق إلى حد كبير	لا أوافق كلياً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة z	مستوى الدلالة
1- هناك مساعدة مـن قبـل المسئولين في المستـشفى لتطوير مهارات الموظفين.	76 14.3	112 21.1	163 30.8	102 19.2	77 14.5	3.0	1.2	3.62	0.000
2- يثـق الموظفـون فـي المستشفى أحدهم بالآخر.	54 10.2	195 36.8	80 15.1	83 15.7	118 22,2	3.0	1.2	4.72	0.000
3- يحصل الموظفون فـي المستشفى على المساعدة مـن المـسئولين فـي المستـشفى وزملائهـم عنـدما تكـون لـديهم مشكلات صعبة.	63 11.9	156 29.4	142 26.8	94 17.7	75 14.2	3.1	1.2	4.33	0.000
الكلـــــي						3	0.96		

5- **الـصراع:** تشير بيانات الجدول رقم (6) إلى أن أفراد العينة منقسمون فيما بينهم حـول الـصراع كأحـد محاور المناخ التنظيمي، حيث تبين أن الموظفين متعاونون مع بعضهم، وأن المنافسة بين المسئولين فـي المستشفى ظاهرة صحية، وأن المسئولين في المستشفى يشجعون الموظفين على طرح الآراء أو الأفكـار، حتى وإن اختلفت مع آرائهم وأفكارهم، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (3.3)، و(3.1)، و(2.8) علـى التوالي، كما تبين أن اختبار (Z) دال إحصائيًا لجميع العبارات، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالـة معنوية في الاستجابة على كل عبارات هذا البعد.

جدول رقم (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات للصراع

العبـــــارات	أوافق كلياً	أوافق إلى حد كبير	حيــــادي	لا أوافق إلى حد كبير	لا أوافق كلياً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمـة z	مستوى الدلالة
1- الموظفون في المستــشفى متعاونون مع بعضهم.	97 18.3	162 30.6	146 27.5	78 14.7	47 8.9	3.3	1.2	4.52	0.000
2- المنافسة بين المسئولين في المستشفى ظاهرة صحية.	68 12.8	118 22.3	200 37.7	71 13.4	73 13.8	3.1	1.2	4.71	0.000
3- يشجع المــسئولون فـــي المستشفى الموظفين على طرح الآراء أو الأفكـــار حتى وإن اختلفــت مـــع آرائهم وأفكارهم.	48 9.1	102 19.2	170 32.1	94 17.7	116 21.9	2.8	1.2	4.15	0.000
الكلـــــي						3	0.91		

6- **التماسك:** تشير بيانات الجدول رقم (7) إلى أن أفراد العينة ينقسمون بآرائهم حول عوامــل تماســكهم، إذ يتفق حوالي 40% مع عبارات هذا البعد، ويختلف معها حوالي 20% حيث بلغ المتوســط (3.5). علــى الرغم من موافقتهم إلى حد كبير على عبارة أن هناك اعتزازاً وافتخاراً من قبل الموظفين بالانضمام إلــى المستشفى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6). كما تشير بيانات الجدول إلى أن أفراد العينة منقسمون فيما بينهم حول الآراء القائلة بأنهم يشعرون بأنهم ينتمون إلى أفضل فريق يعمل بشكل جماعي، وأن الموظفين مخلصون جداً للمستشفى الذي يعملون فيه، حيث بلغــت المتوســطات الحــسابية (3.4)، و(3.4) علــى التوالي، كما تبين أن اختبار (Z) دال إحصائيًا لجميع العبارات، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالــة معنوية في الاستجابة على كل عبارات هذا البعد.

جدول رقم (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات للتماسك

العبـــــارات	أوافق كثيراً	أوافق إلى حد كبير	حيـــــادي	لا أوافق إلى حد كبير	لا أوافق كثيراً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمـــة z	مستوى الدلالة
1- هناك اعتزاز وافتخار مـــن قبل الموظفين بالانـــضمام إلى المستشفى.	128 24.2	176 33.2	137 25.8	53 10	36 6.8	3.6	1.2	4.96	0.000
2- أشعر بأني أنتمي إلى أفضل فريق يعمل بشكل جماعي.	126 23.8	143 27	137 25.8	64 12.1	60 11.3	3.4	1.3	4.33	0.000
3- الموظفون في المستـــشفى مخلصون جداً للمستـــشفى الذي يعملون فيه.	110 20.8	141 26.7	160 30.2	68 12.9	50 9.5	3.4	1.2	4	0.000
الكلـــــي						3.5	1		

ثانيًا- التحليل الاستدلالي:

1- العلاقة بين المتغيرات:

العلاقة بين المتغيرات الشخصية والاختلاف في اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي:

باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" تم الحصول على النتائج في الجدول رقم (8)، والـــذي يـــشير إلـــى العلاقة بين محاور قياس اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي (الهيكـــل التنظيمـــي والمـــسئولية ونظـــام المكافآت والدعم والصراع والتماسك)، وبين الخـــصائص الشخـــصية (العمـــر، الخبـــرة الوظيفيـــة والحالـــة الاجتماعية)، حيث تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين وبين جميـــع محاور المناخ التنظيمي، حيث كانت جميع قيم مستويات الدلالة أكبر من 0.05. مما يعنـــي أن الرضـــا عـــن المناخ التنظيمي لا يتأثر بهذه المتغيرات وهذا ما يتفق مع ما توصل إليه (الـــدقس وعليـــان، 1990)، حيـــث توصل الباحثان إلى أن العاملين يرغبون في مناخ تنظيمي أفضل، خصوصاً من حيث الأهداف والتعامل مـــع الخلافات واتخاذ القرار، كما أن ظروف العمل الصعبة تؤثر سلباً على تقدير العاملين لواقع المناخ التنظيمـــي،

ولا علاقة للمتغيرات الشخصية بآرائهم، كما يتفق مع ما توصل إليه (اللوزي، 1994)، حيث لم يجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي تعزى لهذه المتغيرات.

جدول رقم (8) معامل ارتباط "بيرسون" بين

(الخبرة الوظيفية والهيكل التنظيمي والمسئولية ونظام المكافآت والدعم والصراع والتماسك)

وبين الخصائص الشخصية (العمر - الخبرة الوظيفية - الحالة الاجتماعية)

المتغيرات		العمر	الخبرة الوظيفية	الحالة الاجتماعية
الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	0.02	0.05	0.012-
	مستوى الدلالة	0.69	0.25	0.779
المسئولية	معامل الارتباط	0.05	0.03-	0.45-
	مستوى الدلالة	0.30	0.42	0.298
نظام المكافآت	معامل الارتباط	0.05	0.03-	0.45
	مستوى الدلالة	0.30	0.42	0.289
الدعم	معامل الارتباط	0.05	0.06-	0.076-
	مستوى الدلالة	0.26	0.17	0.080
الصراع	معامل الارتباط	0.07	0.02-	0.58
	مستوى الدلالة	0.09	0.62	0.184
التماسك	معامل الارتباط	0.05	0.00	0.34
	مستوى الدلالة	0.28	0.99	0.434

2- الاختلاف بين المتغيرات:

أ- مدى اختلاف اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف الجنس:

للتعرف على مدى الاختلاف في اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف العلاقة بالجنس، تم استخدام اختبار "ت" T، حيث أشارت بيانات الجدول رقم (9) إلى أن الاتجاه نحو محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف جنس المبحوثين، حيث تبين أن مستوى دلالة ت أعلى من 0.05. وقد يعود ذلك إلى أن المستشفيات المتخصصة تطبق معايير محددة في العمل ولا تفرق بين الذكور والإناث في هذه المعايير.

جدول رقم (9) نتائج اختبار "ت" T للتعرف على مدى الاختلاف
في اتجاهات المجيبين نحو المناخ التنظيمي باختلاف الجنس

الاتجاه نحو المناخ التنظيمي	العلاقة بالجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت" T	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	ذكر	3.04	0.80	1.68	0.09
	أنثى	2.87	0.75		
المسئولية	ذكر	3.00	0.90	0.81	0.42
	أنثى	2.91	0.79		
نظام المكافآت	ذكر	3.00	0.90	0.81	0.42
	أنثى	2.91	0.79		
الدعم	ذكر	3.04	0.97	1.20	0.23
	أنثى	2.89	0.85		
الصراع	ذكر	3.08	0.92	1.52	0.13
	أنثى	2.91	0.80		
التماسك	ذكر	3.46	1.00	0.58	0.56
	أنثى	3.39	0.99		

ب- مدى اختلاف اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف الجنسية:

للتعرف على مدى الاختلاف باتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف الجنسية، تم استخدام تحليل التباين "ANOVA" حيث يبين الجدول رقم (10) النتائج التالية:

1- إن الاتجاه نحو دور الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف الجنسية للمبحوثين.

2- إن الاتجاه نحو المسئولية كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف الجنسية للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين السعوديين والعرب غير السعوديين، وكذلك بين السعوديين والآسيويين وأيضاً بين الآسيويين والغربيين.

3- إن الاتجاه نحو نظام المكافآت كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف الجنسية للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين السعوديين والعرب غير السعوديين، وكذلك بين السعوديين والآسيويين، وأيضاً بين الآسيويين والغربيين.

4- إن الاتجاه نحو الدعم كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف الجنسية للمبحوثين ، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين السعوديين والعرب غير السعوديين، وكذلك بين السعوديين والآسيويين وأيضاً بين الآسيويين والغربيين.

5- إن الاتجاه نحو الصراع كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف الجنسية للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين السعوديين والعرب غير السعوديين وكذلك بين السعوديين والآسيويين.

إن الاتجاه نحو التماسك كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف الجنسية للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين السعوديين والعرب غير السعوديين، وكذلك بين السعوديين والآسيويين، وأيضاً بين غير السعوديين والغربيين، وكذلك بين الآسيويين والغربيين. مما سبق نجد أن اختلاف الجنسية يؤثر على طبيعة الرضا عن المناخ التنظيمي، وربما يعود هذا إلى طبيعة المهام المسندة لهذه الجنسيات، فضلاً على اختلاف المكافآت والأجور حسب الجنسية، الأمر الذي قد يؤثر على مستويات الرضا، مما يتوافق مع ما توصل إليه كل من (الصباغ وآخرون، 1982) و(مصطفى، 1986) و(النمر وحمزاوي، 1986) ونيل وآخرون (Neal *et. al.,* 2000) ورانغابريا وآخرون (Rangapriya, *et. al.,* 2003) بأن اختلاف طبيعة المهام وحجم المكافآت والمناصب والثقافة عوامل كلها تؤثر على مستويات الرضا عن المناخ التنظيمي.

جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين "ANOVA" للتعرف على مدى الاختلاف في اتجاهات المجيبين نحو المناخ التنظيمي باختلاف الجنسية

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف **
الهيكل التنظيمي	سعودي	3.00	0.82	1.20	0.31	لا يوجد
	عربي (غير سعودي)	3.06	0.89			
	أسيوي	3.05	0.67			
	غربي	2.80	0.82			
المسئولية	سعودي	2.75	0.84	13.25	0.00*	2-1 3-1 4-3
	عربي (غير سعودي)	3.12	1.03			
	أسيوي	3.27	0.71			
	غربي	2.75	0.98			

تابع جدول رقم (10)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف **
نظام المكافآت	سعودي	2.75	0.84	13.25	0.01*	2-1 3-1 4-3
	عربي (غير سعودي)	3.12	1.03			
	أسيوي	3.27	0.71			
	غربي	2.75	0.98			
الدعم	سعودي	2.72	0.94	16.84	0.02*	2-1 3-1 4-3
	عربي (غير سعودي)	3.16	1.01			
	أسيوي	3.36	0.78			
	غربي	2.83	1.06			
الصراع	سعودي	2.82	0.91	11.47	0.03*	2-1 3-1
	عربي (غير سعودي)	3.28	0.94			
	أسيوي	3.28	0.75			
	غربي	2.84	1.03			
التماسك	سعودي	3.11	0.98	21.16	0.04*	2-1 3-1 4-2 4-3
	عربي (غير سعودي)	3.81	0.91			
	أسيوي	3.74	0.79			
	غربي	3.11	1.35			

* مستوى دلالة أقل من 0.05.

**باستخدام اختبار شيفيه البعدي.

ج- مدى اختلاف اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي:

للتعرف على مدى الاختلاف باتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي تم استخدام تحليل التباين "ANOVA" حيث يبين الجدول رقم (11) النتائج التالية:

1- إن الاتجاه نحو دور الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين.

2- إن الاتجاه نحو المسئولية كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين حملة التوجيهي وحملة الماجستير أو الدكتوراه.

3- إن الاتجاه نحو نظام المكافآت كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين حمنة التوجيهي وحملة الماجستير أو الدكتوراه.

4- إن الاتجاه نحو الدعم كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين حملة التوجيهي وحملة الماجستير أو الدكتوراه وكذلك بين حملة دبلوم المتوسط وحملة الماجستير أو الدكتوراه.

5- إن الاتجاه نحو الصراع كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين حملة التوجيهي وحملة الماجستير أو الدكتوراه وكذلك حملة دبلوم المتوسط وحملة الماجستير أو الدكتوراه.

6- إن الاتجاه نحو التماسك كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين حملة التوجيهي والبكالوريوس، وكذلك بين حملة التوجيهي والماجستير أو الدكتوراه، وأيضاً بين حملة دبلوم المتوسط والماجستير أو الدكتوراه.

مما سبق نجد أن اختلاف التعليم يؤثر على طبيعة الرضا عن المناخ التنظيمي، وربما يعود هذا إلى طبيعة العمل ومستويات العلاقة باتخاذ القرار، فضلاً على أن اختلاف المكافآت قد يؤثر على مستويات الرضا، وهذا يتفق مع ما توصل إليه (الصباغ وآخرون، 1982) و(مصطفى، 1986) و(النمر وحمزاوي، 1986م) ونيل وآخرون (Neal *et. al.,* 2000) ورانجابريا وآخرون (Rangapriya *et. al.,* 2003) وسيربنسكا وكزيكوايكز (Sierpinska & Ksykiewicz, 2003) بأن الاختلافات في طبيعة العمل وحجم المكافآت والمناصب تؤثر في الاتجاه نحو المناخ التنظيمي.

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين "ANOVA"
للتعرف على مدى الاختلاف في اتجاهات المجيبين نحو المناخ التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي

المتغيــر	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف **
الهيكل التنظيمي	توجيهــــــي	3.03	0.83	0.081	0.970	لا يوجد
	دبلـــوم متوســط	3.0207	0.83			
	بكالوريـــوس	2.9851	0.72478			
	ماجستير أو دكتوراه	3.0060	0.74600			
المسئوليـــة	توجيهــــــي	3.1573	0.80455	3.537	0.015	4-1
	دبلـــوم متوســط	2.9885	0.94641			
	بكالوريـــوس	2.8869	0.86710			
	ماجستير أو دكتوراه	2.8423	0.88809			
نظام المكافـآت	توجيهــــــي	3.1573	0.80455	3.537	0.015	4-1
	دبلـــوم متوســط	2.9885	0.9461			
	بكالوريـــوس	2.8869	0.86710			
	ماجستير أو دكتوراه	2.8423	0.88809			
الدعـــم	توجيهــــــي	3.1615	0.97547	4.631	0.003	4-1 4-2
	دبلـــوم متوســط	3.1080	1.04223			
	بكالوريـــوس	2.9435	0.85353			
	ماجستير أو دكتوراه	2.7619	0.86000			
الـصـــراع	توجيهــــــي	3.1822	0.89516	4.283	0.005	4-1 4-2
	دبلـــوم متوســط	3.1494	0.93865			
	بكالوريـــوس	3.0000	0.8265			
	ماجستير أو دكتوراه	2.8214	0.91252			
التماســـك	توجيهــــــي	3.7174	0.92215	10.524	0.000	3-1 4-1 4-2
	دبلـــوم متوســط	3.5586	1.02807			
	بكالوريـــوس	3.2292	0.97725			
	ماجستير أو دكتوراه	3.1369	0.94869			

*مستوى دلالة أقل من 0.05.   **باستخدام اختبار شيفيه البعدي.

د- مدى اختلاف اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف طبيعة العمل:

للتعرف على مدى الاختلاف في اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي باختلاف طبيعة العمل تم استخدام تحليل التباين "ANOVA" حيث يبين الجدول رقم (12) النتائج التالية:

1- إن الاتجاه نحو دور الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف طبيعة العمل للمبحوثين.

2- إن الاتجاه نحو المسئولية كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف طبيعة العمل للمبحوثين ، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين الأطباء والممرضين والممرضين والإداريين.

3- إن الاتجاه نحو نظام المكافآت كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف طبيعة العمل للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين الأطباء والممرضين والممرضين والإداريين.

4- إن الاتجاه نحو الدعم كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف طبيعة العمل للمبحوثين، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين الأطباء والممرضين وبين الأطباء والفنيين والفنيين والإداريين والممرضين والإداريين.

5- إن الاتجاه نحو الصراع كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف طبيعة العمل للمبحوثين ، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين الأطباء والممرضين والممرضين والإداريين.

6- إن الاتجاه نحو التماسك كأحد محاور المناخ التنظيمي يختلف باختلاف طبيعة العمل للمبحوثين ، حيث كانت أوجه الاختلاف ذات الدلالة الإحصائية بين الأطباء والممرضين والأطباء والفنيين والممرضين والفنيين والممرضين والإداريين والفنيين والإداريين.

ولعل هذه النتيجة تتفق ما توصل إليه (الصباغ وآخرون، 1982م) حين وجدوا اختلافاً في تصور المناخ التنظيمي في المستويات الإدارية، وكذلك (مصطفى، 1986) حين توصل إلى أن إدراك الرؤساء لخصائص المناخ التنظيمي السائد في منظماتهم يختلف عن إدراك المرءوسين، و(اللوزي، 1994) حين وجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات مسمى الوظيفة ومكان العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أعلى درجات رضا العاملين قد تركز في مجال معايير الأداء والخلاف وتحمل المسئولية والعلاقات الإنسانية والمخاطرة.

جدول رقم (12) نتائج تحليل التباين "ANOVA" للتعرف على مدى الاختلاف في اتجاهات المجيبين نحو المناخ التنظيمي باختلاف طبيعة العمل داخل المستشفى

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف **
الهيكل التنظيمي	طبيب	3.1667	0.69737	1.185	0.315	لا يوجد
	تمريض	3.0000	0.84522			
	فني	3.0138	0.78849			
	إداري	2.9369	0.77916			
المسئولية	طبيب	2.7121	0.79933	7.076	0.000	2-1 4-2
	تمريض	3.2426	0.90310			
	فني	2.9816	0.83375			
	إداري	2.8498	0.92413			
نظام المكافآت	طبيب	2.7121	0.79933	7.076	0.000	2-1 4-2
	تمريض	3.2426	0.90310			
	فني	2.9816	0.83375			
	إداري	2.8498	0.92413			
الدعم	طبيب	2.7071	0.88774	9.763	0.000	2-1 3-1 4-3 4-2
	تمريض	3.2623	0.93440			
	فني	3.1045	0.94518			
	إداري	2.7267	0.93657			
الصراع	طبيب	2.7576	0.92181	7.764	0.000	2-1 4-2
	تمريض	3.3162	0.89656			
	فني	3.0768	0.86617			
	إداري	2.8859	0.90173			
التماسك	طبيب	3.0960	0.97097	19.424	0.000	2-1 3-1 3-2 4-2 4-3
	تمريض	3.8419	0.95653			
	فني	3.5330	0.90669			
	إداري	3.0090	0.99642			

* مستوى دلالة أقل من 0.05.

** باستخدام اختبار شيفيه البعدي.

القسم الثالث- أهم النتائج والتوصيات:

أولاً- النتائـــج:

هدفت الدراسة إلى تحليل اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في مستشفى الملك فيصل التخصـــصي، من خلال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في المستشفى، وتحديد أثر الاختلاف في المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين واتجاهاتهم نـــحو المناخ التنظيمي السائد، حيث استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عينة عشوائية بلغ عددها 650 فردا تم استعادة 530 استمارة منها وبنسبة 81.1% من العينة، وشـــكل الذكور منها (85%) والإناث (15%). كما كان (41%) من أفراد العينة مـــن الـــسعوديين، و(31%) مـــن الآسيويين، و(20.%) من العرب غير السعوديين، وشكل الغربيون (7%). كما كـــان (41%) مـــنهم فنيـــين و(26%) ممرضين، و(21%) إداريين و(12%) أطباء، وقد كان معظمهم في متوسط العمر، هـــذا وتباينـــت المستويات التعليمية للعينة حيث كان (30%) منهم من حملة التوجيهي و(27%) مـــنهم مـــن حملـــة الـــدبلوم المتوسط، فيما كان المستوى التعليمي لحوالي (21%) من العينة بكالوريوس وماجستير أو دكتوراه، أما أهـــم نتائج هذه الدراسة، فقد كانت كما يلي:

1- إن أفراد العينة منقسمون في الرأي فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكـــل التنظيمـــي والمسئولية ونظام المكافآت والدعم والصراع والتماسك، حيث تبين أنه بالرغم من أن المتوسط الحـــسابي يشير إلى الحياد (3)، فإن هناك نسبة كبيرة من معارضين ومؤيدين لجميع أبعاد المناخ التنظيمي.

2- باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" تبين عدم وجود علاقة ذات دلالـــة إحـــصائية بـــين المتغيـــرات الشخصية للمبحوثين (العمر- الخبرة الوظيفية، الحالة الاجتماعية (وجميع محاور المنـــاخ التنظيمـــي ممثلة بالهيكل التنظيمي والمسئولية ونظام المكافآت والدعم والصراع، حيث كانت جميع قيم مستويات الدلالة أكبر من 0.05.

3- تبين في دراسة مستوى التباين بين المبحوثين في اتجاهاتهم نحو أبعاد المناخ التنظيمي، أن الاتجـــاه نحـــو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف جنس المبحوثين.

4- تبين أن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف جنسية المبحـــوثين، بينما يختلفون في اتجاهاتهم نحو المسئولية ونظام المكافآت والصراع والتماسك، حيث كـــان الـــسعوديون والغربيون مختلفين في معظم الأوقات عن العرب والآسيويين، وقد يعود ذلك إلى اختلاف سلم الرواتـــب بين هذه الفئات، إضافة إلى تقلد السعوديين والغربيون معظم المناصب القيادية.

5- أما عن أثر المستويات التعليمية للمبحوثين وأثرها على الاختلافات في الاتجاه نحو أبعاد المناخ التنظيمي، فقد تبين أن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين، بينما تبين اختلاف الاتجاه نحو المسئولية ونظام المكافآت والدعم والصراع والتماسك، حيث كانت غالبية الاختلافات بين حملة التوجيهي والماجستير أو الدكتوراه، وأيضاً بين حملة دبلوم المتوسط والماجستير أو الدكتوراه، ومما لا شك فيه أن المستوى الوظيفي، وبالتالي مستوى الرضا يرتفعان بارتفاع المستوى التعليمي.

6- تبين - كذلك - أن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف طبيعة العمل للمبحوثين، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في الاتجاه نحو المسئولية ونظام المكافآت والدعم والصراع والتماسك، حيث كانت غالبية الاختلافات بين الأطباء والممرضين، وهذا يشير إلى العلاقة التنافسية التقليدية بين هاتين الفئتين، إضافة إلى طول ساعات عمل الممرضات وتدني مرتبات هذه الفئة مقارنة بالأطباء. وكذلك بين الممرضين والإداريين والفنيين والإداريين، مما قد يُفسَر بتوجه الإداريين نحو تطبيق الأنظمة واحتواء التكاليف، فيما تُعنى الفئتان الأخريان بتقديم الرعاية الطبية.

ثانيًا- التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة والتحليل المرافق لها توصي الدراسة بما يلي:

1- ضرورة دراسة طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المستشفى، وذلك من خلال تحليل أنماط الاتصال فيما بين العاملين على اختلاف مناصبهم وجنسياتهم وتخصصاتهم.

2- ضرورة العمل على تحسين أوضاع الوظائف الفنية والتمريض، فقد تبين أن معظم المعارضين لأبعاد المناخ التنظيمي في المستشفى الذين يرون أنه سلبي هم من هذه الفئة.

3- إعادة ترتيب نظام العمل، بحيث يأخذ بعين الاعتبار أنماط المسئولية، والحقوق والواجبات فيما بين العاملين على اختلاف جنسياتهم وطبيعة أعمالهم وتخصصاتهم.

4- العمل على تحسين الأندية الاجتماعية واللجان ذات العلاقة بالأنشطة غير الرسمية لزيادة مستويات التواصل داخل الفئات الاجتماعية في المستشفى، لزيادة مستويات التماسك داخل التنظيم.

5- تحسين مستوى المكافآت للفئات الفنية والممرضين، حيث تبين أن معظمهم غير راضين عنها.

6- زيادة تدريب المديرين والمسئولين على إدارة الصراع داخل التنظيم، وتحويله لصالح المستشفى على شكل تنافس ودي هدفه الارتقاء في مستويات العمل.

7- زيادة مستويات الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وخصوصا لدى الفنيين والممرضين، فقد تبين أنهم يعانون من قلة الدعم من قبل المسئولين عنهم داخل التنظيم.

8- تكرار الدراسة على مستوى المستشفيات داخل مدينة الرياض لأغراض المقارنة والتحليل الإضافي.

9- إنشاء وحدات لتطوير مستويات العلاقات الاجتماعية داخل المستشفيات أسوة بوحدات التطوير والتدريب في المستشفى.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الخضيري، محسن أحمد. (1991). ***الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج***. القاهرة: مطبعة أطلس.
- الدقس، محمد؛ وخليل عليان. (1991). "المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية: دراسة ميدانية في منجم الحسا"، ***دراسات "العلوم الإنسانية"***، عمان: الجامعة الأردنية، مج 18، ع 1.
- النمر، سعود محمد؛ ومحمد سيد حمزاوي. (1986). "***المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية***". الرياض: مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- سليمان، مؤيد سعيد. (1987). "المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر". ***المجلة العربية للإدارة***، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مج 11، ع1.
- الشربيني، عبد الفتاح. (1987). "***المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية***". المجلة العربية للإدارة، مج 11، ع 3، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- الصباغ، زهير وآخرون. (1982). "***المناخ التنظيمي في دوائر مدينة إربد وأثره على اتجاهات العاملين***". عمان، الأردن: معهد الإدارة العامة.
- عبد القادر، هالة أحمد. (1987). "***المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية: دراسة ميدانية لقطاع المراقبة الجوية في الأردن***". رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.
- العوضي، منصور أحمد. (1991). "قياس وتحليل عناصر البيئة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية". ***مجلة المدير العربي***، ع 13، القاهرة.
- العوضي، نوال أحمد. (1420 هـ). "***أثر جودة المناخ التنظيمي وضغوط العمل على تقييم الأداء الفردي والشعور بالانتماء***". رسالة ماجستير غير منشورة، الإسكندرية: معهد الإدارة المتقدمة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.
- الغمري، إبراهيم. (1983). "***المناخ التنظيمي: الإطار اللازم لتحقيق الفعالية الإدارية***". القاهرة: إدارة البحوث والدراسات، مركز الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات.
- القريوتي، محمد قاسم. (1993). "***السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية***". ط 2. عمان: مكتبة دار الشروق.
- اللوزي، موسى. (1994). "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، ***دراسات "العلوم الإنسانية"***، مج 21 (أ)، ع 6. عمان: الجامعة الأردنية.

- مصطفى، أسامة عبد الحليم. (1982). "مدى إدراك خصائص المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية"، ***مجلة الإدارة***، مج 18، ع 4. القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.

- المغربي، كامل. (1995). ***السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم***". عمان: دار الفكر للنشر.

- الهيتي، خالد؛ وطارق يونس. (1989). "العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية"، ***المجلة العربية للإدارة***. ، مج 11، ع 4. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Brazier, Davina. (2005). "Influence of contextual factors on health-care leadership" ***Leadership and Organization Development Journal***, (26)
- Campbell, J. P.; N. G. Bownas; and M. D. Dunnette. (1974). "***The Measurement of Organizational Effectiveness: Review of Relevant Research and Opinion***". San Diego , California: Naval Personnel Research and Development Center.
- Clarke S.p.; D.m. Sloane; and L.h. Aiken. (2002)."Effects of Hospital Staffing and Organizational Climate on Needle Stick Injuries to Nurses" ***American Journal of Public Health***, July.
- Castellano, Joseph; Kenneth Rosenzeig; and Harper Roehm. (2005). "How Corporate Culture Impacts Unethical Distortion of Financial Numbers" ***Management Accounting Quarterly***, Vol.5, Summer.
- Downey, Kirk; Don Hellriegel; and John Slocum. (1975). "Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance". ***Academy of Management Journal***, 18.
- Friedlander, Frank; and Nowton Margullies. (1971). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction ", ***Journal of Applied Psychology***.
- Gershon, R.; P. Stone; and S. Bakken. (2004). Measurments of Organizational Climate and Culture. ***Journal of Nursing Administration***.
- Halpin, A. W.; and D. B. Croft. (1963). ***The Organizational Climate of Schools***. Chicago: University of Chicago.
- Kangis, Peter D.; and S. Williams. (2000). "Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation" ***Management Decision***. London: Vol. 38, Issue.8
- Kozlowski, Steve; and Mary Doherty. (1989). "Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected Issue". ***Journal of Applied Psychology***, No. 4.
- Landy, Frank. and Don Trumbo .(1980). ***Psychology of Work Behavior***. Homewood: The Dorsey Presso.
- Lawler, Edward F.; Dauglas T. Hall.; and Greg R. Oldham. (1974). "Organizational Climate and Relationship to Organizational Structure, Process and Performance ". ***Organization Behavior and Human Performance***, No. 11.
- Litwin, George H., and Robert A. Stringer. (1968). ***Motivation and Organizational Climate***. Boston: Harvard University.
- Meterko, M.; Mohr D.; and G. Young. (2004). "Teamwork Culture and Patient Satisfaction in Hospitals". ***Medical Care***, 42 (5)
- Neal, Andrew; Michael West; and Malcolm Patterson. (2000). ***An Examination of Interactions Between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations School of Psychology***, The University of Queens Land, Brisbane, Qld, 4072, Australia.

- Neal, Andrew; Michael West; and Malcolm Patterson. (2005). "Do Organizational Climates and Competitive Strategy Moderate the relationship Between Human Resource Management and Productivity" ***Journal of Management***,Vol. 31, Issue .4

- Ochitwa, Orest P. (2002). ***A Study of The Organizational Climate of High and Low Adopter Elementary Schools in Saskatchewan***, Research Center Report, USA.

- Parker C.; B. Baltes; and S. Young. (2003). Relationships Between Psychological Climate Perception and Work Outcomes. ***Journal of Organizational Bheavior***, Vol. 24, (4).

- Porter, Lyman.; Edward Lawler; and Richard Hackman. (1975). ***Behavior in Organization***. New Youk: Mcgraw–Hill. Inc,.

- Rangapriya, Kannan-Narasimhan; and Glazer Sharon. (2003). ***Climate and Organizational Performance: A Cross-Cultural Analysis***, San Jose State University.

- Scott T.; R. Mannion; and H. Davies. (2003). Implementing Culture Change in Health Care: Theory and Practice. ***International Journal for Quality in Health Care***. Vol. 15 (2)

- Sierpinska, L.; and A. Ksykiewicz-Dorota. (2003). "***Organizational Climate as a Precondition of Effective Work of a Therapeutic Team***". Ann Univ. Mariae Curie Sklodowska

- Steers, Richard. (1977). ***Organizational Effectiveness: A Behavioral View***. Santa Monica, California:,

- Timm, Paul R.; and D. Peterson Brent. (1982). ***People at Work Human Relations in Organization Minnesota***: West Publishing Co.

- Wright, E. R.; B. Linde; N. Rau; M. Gayman; and T. Viggiano. (2003). "The Effect of Organizational Climate on The Clinical Care of Patients With Mental Health Problems". ***Journal of Emergency Nursing***, Aug.

Dear respondent: This study investigates the attitudes of employees in the health sector towards organizational climate. We kindly request that you complete the items of this questionnaire accurately and objectively and assure you that the information gathered will only be used for the purposes of academic research. Thank you The Researcher: Abdolmohsin S. Alhaidar	**عزيزي المشارك/ المشاركة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اتجاهات العاملين بالقطاع الصحي نحو المناخ التنظيمي. نرجو الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية ونؤكد لكم أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولكم منا جزيل الشكر. الباحث: عبد المحسن الحيدر
First- Demographic Data: **1- Gender:** - Male ( ) - Female ( )	**أولاً- المعلومات الشخصية:** **1- الجنس:** - ذكر ( ) - أنثى ( )
2- Nationality - Saudi ( ) Arab non Saudi ( ) - Asian ( ) western ( )	**2- الجنسية:** - سعودي ( ) عربي غير سعودي ( ) - آسيوي ( ) غربي ( )
3- Nature of your work: - Physician ( ) Nurse ( ) Pharmacist ( ) Technical ( ) Administrator ( )	**3- طبيعة العمل:** - طبيب ( ) تمريض ( ) - صيدلاني ( ) فني ( ) أداري ( )
4- Age: - Below 25 yrs ( ) - From 25 to below 35 yrs ( ) - From 35 to below 45 yrs ( ) - From 45 yrs and above ( )	**4- العمـــر:** - أقل من 25 سنة ( ) - من 25 ـ أقل من 35 سنة ( ) - من 35 سنة ـ أقل من 45 سنة ( ) - من 45 سنة فأكثر ( )
5- Academic Background - High school Certificate ( ) - Intermediate College Diploma ( ) - Bachelor degree ( ) - Master or Doctorate ( )	**5- المستوى التعليمي:** - توجيهي ( ) - دبلوم متوسط ( ) - بكالوريوس ( ) - ماجستير أو دكتوراه ( )
6- Work Experience - Less than five years ( ) - 5 yrs to less than 10 yrs ( ) - 10 yrs to less than 15 yrs ( ) - 15 yrs and a more ( )	**6- الخبرة الوظيفية:** - أقل من 5 سنوات ( ) - من 5 ـ أقل من 10 سنوات ( ) - من 10 ـ أقل من 15 سنة ( ) - من 15 سنة فأكثر ( )

7- Marital Status - Single ( ) - Married ( ) - Divorced ( ) - Widowed ( )	**7- الحالة الاجتماعية:** - أعزب ( ) - متزوج ( ) - أرمل ( ) - مطلق ( )
Second: Attitudes towards organizational climate	**ثانيًا- الاتجاه نحو المناخ التنظيمي:**
The following statements measure organizational climate in the facility, please indicate the score for each by placing a check mark ( ) in the corresponding box below:	فيما يلي مجموعة من العبارات لقياس المناخ التنظيمي في المستشفى الرجاء الإجابة عن فقرات الاستبانة في ضوء النقاط التالية بوضع علامة صح ( ) في المكان الناسب:

Response	**Score النقاط**	**الإجابة**
Agree completely	5	أوافــــــق كليـــــــاً
Agree mostly	4	أوافق إلى حد كبيـــر
Neutral	3	حيــــــــــــــــادي
Disagree mostly	2	لا أوافق إلى حد كبير
Disagree completely	1	لا أوافــــق كليـــــاً

	5	4	3	2	1	
1- I find it difficult to identify the decision maker in the organization.						1- أواجه صعوبة في معرفة متخـــذ القرار في المؤسسة.
2- I have the full power for achieving all works assigned to me.						2- أملك الصلاحية الكاملة لإنجـــاز الأعمال المناطة بي.
3- The compensation mechanism in the organization is fair.						3- يتــصف نظـــام المكافــآت فـــي المؤسسة بالعدالة.
4- Management helps employees to develop their skills.						4- هناك مساعدة من قبل المسئولين في المؤسسة لتطوير مهارات الموظفين.
5- The staff are cooperative with each other.						5- الموظفون في المؤسسة متعاونون مع بعضهم البعض.
6- The employees are proud of belonging to the organization.						6- هناك اعتزاز وافتخـــار مـــن قبـــل الموظفين بالانضمام إلى المؤسسة.

	5	4	3	2	1	
7- Routine in the organization is at least possible level.						7- إن الروتين في المؤسسة في أدنى مستوى ممكن.
8- Management usually resort to the least level of penalties, and use praise and appreciation instead.						8- المسئولون في المؤسسة يستخدمون أقل عدد من العقوبات ويستخدمون التشجيع والشكر بدلاً عنها.
9- Employees who desire administrative positions are ready to abandon their opinions in order to gain these positions.						9- الموظفون في المؤسسة الراغبـــون بالمناصب الإدارية مستعدون للتنازل عن آرائهم مقابل تلك المناصب.
10- The organization's employees trust each other.						10- يثق الموظفون فـــي المؤســـسة أحدهم بالآخر.
11- Competition among the organization's officials is a healthy phenomenon.						11- المنافسة بين المـــسئولين فـــي المؤسسة ظاهرة صحية.
12- I feel that I belong to the best work team.						12- أشعر بأني أنتمي إلـــى أفـــضل فريق يعمل بشكل جماعي.
13- I find it difficult to know the person responsible for initiating some of the activities I perform.						13- أجد صعوبة في معرفة المسئول أو الموجه عن بعض الأنـــشطة التي أقوم بها.
14- The philosophy of the organization aims at solving the employees' problems.						14- هناك فلسفة في المؤسسة تحاول حل مشكلات الموظفين.
15- The employees of the organization are rewarded in a way that matches their achievements.						15- يتم مكافأة الموظفين في المؤسسة بشكل يتناسب مع إنجازاتهم.
16- The employees get assistance of both management and their colleagues, when they encounter difficult problems.						16- يحـــصل الموظفـــون علـــى المساعدة من المـــسئولون فـــي المؤسسة وزملائهم عندما تكون عندهم مشكلات صعبة.
17- Managers encourage employees to express their opinions and ideas even when they are different from their own.						17- يشجع المسئولون في المؤســـسة الموظفين على طرح الآراء أو الأفكار حتى وإن اختلفت مـــع آرائهم وأفكارهم.
18- Employees are very loyal to the organization.						18- الموظفـــون فـــي المؤســـسة مخلصون جداً للمؤسسة التـــي يعملون فيها.

Employees' Attitudes toward Organizational Climate and the Relationship of Personal and Professional Variables with these Attitudes: A Field Study of King Faisal Specialized Hospital in Saudi Arabia

Dr. Abdolmohsin S. Alhaidar
Assistant Professor of Health and Hospital Administration
Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

Abstract

This paper investigates the dimensions of organizational climate at King Faisal specialized hospital in Riyadh, and its relationship to the personal and professional characteristics of the employees, by surveying the opinions of a sample of the staff using a questionnaire designed for this purpose. The dimensions of organizational climate were determined to be: "Organizational Structure", "Responsibility", "Reward System", "Support", "Conflict" and "Cohesiveness".

Opinions were split over all dimensions, although, in general, the respondents believe that rewarding employees is not commensurate with their accomplishment, and is not fair. They also believe that employees are cooperative with each other, and that competition is a healthy phenomenon, and that top management encourage employees to express their opinions and ideas, even if they differed with them. In addition employees feel proud to be affiliated with the hospital.

A significant difference was detected on the "Responsibility", "Reward system", and "support" dimensions between: Saudis and Arabs; Saudis and Asians; and Westerners and Asians. A significant difference was also found along the "conflict" dimension between Saudis and Arabs; Saudis and Asians; Arabs and Westerners; and Westerners and Asians. There was also a significant difference on the "Responsibility" and "Reward system" by educational level, between High school and Master or Doctorate, and a difference along the "Support" dimension between High school and Master or Doctorate; and Intermediate College and Bachelor degree. Additionally, there was a significant difference along the "Conflict" and "Cohesiveness" dimensions between High school and Master or Doctorate.

Differences based on the nature of work, were found along the "Responsibility", "Reward system" and "conflict" dimensions between Physicians and nurses; and nurses and administrators, while the differences on the "support" dimension were found between physicians and nurses; physicians and technicians; technicians and administrators, and between nurses and administrators. Finally, differences along the "cohesiveness" dimension were found between physicians and nurses; physicians and technicians; nurses and technicians; technicians and administrators, and between nurses and administrators.

إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثربولوجية والعلوم الإجتماعية

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الإنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية- وهران.

مديرة النشر:
نورية بنغبريط رمعون
لجنة التحرير:
فوزي عادل ، عمارة بكوش
أحمد بن نعوم ، عابد بن جليد
صادق بن قادة ، عمر لرجان
نذير معروف، حسن رمعون،
فؤاد صوفي
مدير التحرير
فؤاد صوفي
نائب مدير التحرير
عابد بن جليد
سكريتاريا التحرير
عمورة ناصري

عنوان
حي بلاهي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانيا- وهران
ص.ب: 1955 -وهران- المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: (213) (06) 41 97 83
(213) (06) 41 05 88
الفاكس: (213) (06) 41 97 82
التلكس: 21 865
البريد الإلكتروني: crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و بمعنى البشر بمعنى إنثروبوس نعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطيعي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الآداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "لن يكون عني غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أجل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات - المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية.إنها فضاء نريد نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة للمصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز

عوامل الهدر في النظام الصحي الأردني:

دراسة تحليلية لوجهة نظر الأطباء العاملين في محافظة العاصمة*

د. علي أحمد عواد الروابدة**

أستاذ مساعد – كلية العلوم الإدارية والمالية

جامعة فيلادلفيا – الأردن

الملخص:

يتسم النظام الصحي الأردني بالاضطراب الذي يظهر فيه بعض الملامح مثل: الازدواجية في التعامل والتي تؤدي إلى عدم وصول بعض أنواع الخدمات إلى مستحقيها، والمبالغة في استخدام الأدوية باهظة الثمن، والحجز (التنويم) غير الضروري للمرضى في المستشفيات، والزيادة في كثافة الخدمات. وقد ركزت الدراسة على الثلاثة ملامح الأخيرة لعدم وجود سعة من الوقت لدراسة الأوّل منها، ولا بد من التنويه إلى عدم وجود اهتمام كافٍ من قبل الباحثين لدراسة ذلك. وقد حاول الباحث إلقاء الضوء على مسببات الهدر في النظام الصحي الأردني، وبيان أهمية الحد من تكاليف توليد الخدمات الصحية الأردنية وأثرها على ديمومة عملية تقديم الخدمات للأردنيين. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة وزعت عشوائياً على 400 طبيب في 22 مستشفى في العاصمة "عمان" لتشمل جميع قطاعات الصحة التي تقدم الخدمات الصحية في الأردن.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك العديد من المجالات التي يمكن فيها اتباع أساليب وطرق معينة للتخفيف، من أجل التقليل من الهدر في المصادر الصحية المنتجة النادرة، شريطة أن يدعم الأطباء هذه الأساليب، وحتى يتم ضمان مساندة الأطباء يتوجب على الإدارات العليا اتباع الأساليب الصحية الحديثة، بتغيير سلوكيات الأطباء، وذلك بإنشاء نظم تحفيزية لإقناعهم بضرورة العمل على الحد من مشكلة الهدر. فالحجز غير الضروري، والمبالغة في شراء الأدوية مرتفعة الثمن، وزيادة كثافة الخدمات تحتاج إلى وعي الإدارات العليا لإعادة صياغة سياسات جديدة، يتم بمقتضاها وضع معايير محلية مقرونة بالمعايير الدولية، يتم على أساسها مراجعة جميع القرارات الطبية ذات الشأن والحكم بها فيما يختص بالحجز في المستشفيات، وإيجاد البدائل لها مثل المستشفيات المنزلية "Home Hospital" (المتضمنة حجز المرضى على أسس معقولة وتكملة المتابعة

* تم تسلم البحث في نوفمبر 2005، وقُبل للنشر في سبتمبر 2006.

** رئيس قسم إدارة المستشفيات – كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة فيلادلفيا، ومحاضر غير متفرغ في برنامج ماجستير إدارة الخدمات الصحية جامعة اليرموك بالتعاون مع كلية الجراحين الملكية – جامعة دبلن المملكة الأردنية الهاشمية.

على الحالات المرضيّة كما هو الحال في المستشفيات الأمريكية)، بالإضافة إلى التخلص من حالات الحجز غير الضرورية باستخدام نظم تحويلية سليمة، وزيادة كثافة خدمات ما قبل الحجز للحد من وجود حالات غير موجبة منذ البداية – من حيث المبدأ. واستخدام أدوية منخفضة الثمن كبديل للأدوية مرتفعة الثمن وتساويها في خصائصها الحيوية، ولا تؤثر على جودة الرعاية الطبية للمريض، وذلك من أجل الحد من الزيادة في معدلات تكاليف توليد الخدمات الصحية في المملكة.

المقدمة:

أصبحت المشكلة المستمرة في التزايد لتنامي معدلات تكلفة تقديم الخدمات الصحية محض اهتمام جميع الدول الغنية والفقيرة، وقُدمت الدراسات العديدة في هذا المجال طبقًا لتوصيات منظمة الصحة الدولية منذ أواسط الثمانينيات حيث تم اقتراح العديد من الوسائل والأساليب التي تسيطر على الارتفاع الشديد في حجم الإنفاق على القطاع الصحي وتحد منه، لكن ذلك لم يحظ باهتمام الباحثين، فقد كان من الممكن أن تسهم تلك الوسائل والأساليب في ترشيد الإنفاق، ورفع مستوى الإدارات الصحية، والاستغلال الأمثل للموارد الصحية المنتجة النادرة (مطر، 1997).

ونظراً لأن الأطباء يستغلون إجمالي نفقات تشغيل المستشفيات، سواء أكان ذلك لأسباب رواتبهم المرتفعة إذا ما قورنت برواتب أصحاب الكفاءات أمثالهم في سلك الدولة، أم لأسباب استغلال خدمات المستشفيات في مسالك مغلوطة لتحقيق منافع خاصة – فقد اهتم الباحث بدراسة صناعة القرارات الطبية وأثرها على استخدام الموارد المنتجة النادرة في الحقل الصحي. وأهم ما يميز هذه الدراسة هو تقييم القرارات الطبية المتعلقة بفترة إقامة المريض في المستشفى، بالإضافة إلى قرارات الحجز غير الضروري.

تنوي الدراسة مراجعة الاستخدامات المختلفة لموارد المستشفى، ولا سيما القرارات المعمول بها في المستشفى، وخاصة المتعلقة بالحجز لما لها من دور مهم في احتواء التكاليف.

ستتناول الدراسة جانباً هاماً جداً، وهو وجود كثافة عالية للخدمة الطبية في سوق لم يتسم بفائض في الطلب، حتى لو ظهر عكس ذلك، فهو فائض وهمي مفتعل من قبل الأطباء (Induced Demand).

وسيتم التركيز على الجوانب الفنية الطبية في تقديم الرعاية الصحية. وسوف تعتمد الدراسة البيانات الثانوية بطريقة الدراسات الرجعية Retrospective Studies لسجلات المرضى في تبيان الأسباب الموجبة لوجود كثافة خدمات عالية، أي وجود حالات حجز غير ضرورية وإجراءات طبية غير ضرورية وذلك عن طريق توزيع استبيانة على عينه عشوائية على الأطباء في النظام الصحي.

مشكلة الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية الرؤيا للعوامل المؤدية إلى وجود حجز حالات غير ضرورية ورؤيا الأطباء للعوامل المؤدية إلى وجود طلب غير ضروري من الأدوات والفحوصات الطبية غير الضرورية.

إن مشكلة الازدواجية في تقديم الخدمات الصحية بصفة عامة، ومشكلة الحجز غير الضروري للمرضى، وازدياد الطلب على الإجراءات الطبية بصفة خاصة، قد جذبت اهتمام الباحث ومن على شاكلته من الباحثين في دول العالم، الذين أجروا العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت أبعاد هذه المشكلات. وكانت غالبيتهم من المتخصصين في العلوم الصحية، مما أضفى على شكل هذه الدراسات الطابع الفني الطبي البحت، والذي ركز على تحجيم التكاليف باستخدام البدائل الطبية Pathways ذات طابع قلة التكاليف / فعالية التكلفة Cost Effectiveness.

وكذلك أشارت الدراسات إلى مشكلة ارتفاع تكلفة تقديم الخدمات من زاوية الهدر/ الإسراف في استخدام الأدوية، ولا سيما المضادات الحيوية. وقد بينت الدراسات إمكان توفير في التكاليف للمضادات الحيوية عن طريق الاستخدام لأنواع رخيصة الثمن بدلاً من المكلفة، دون أن يكون لها تأثير على نوعية الخدمة المقدمة وعلى صحة المرضى.

واقتصرت مشكلة الدراسة على تحديد العوامل التي تؤدي إلى زيادة كثافة الخدمة المقدمة ووجود حالات حجز غير ضروري وإجراءات طبية غير ضرورية، عن طريق دراسة رؤية الأطباء لهذه العوامل دون غيرها لما لها من أهمية في داخل النظام الصحي، واعتبرت الدراسة بقية العوامل الأخرى المسببة للهدر وغيرها عوامل خارجية/ خارج تنظيم المستشفى والتي تتمثل بالسياسية، وغيرها ثابتة.

أهداف الدراسة:

1- الوقوف على مسببات زيادة كثافة الخدمات الصحية دون مبرر.

2- معالجة مشكلة ارتفاع التكاليف في توليد الخدمات الصحية من منظور فني.

3- إبراز رؤية الأطباء وإدراكهم لمظاهر الهدر والإسراف في استخدام الموارد الصحية، وبيان مدى اختلاف هذه الرؤيا باختلاف السن، المؤهلات العلمية، الوظيفة، الجنس، ملكية المستشفى ونمط الإدارة السائد (عام - خاص - خيري).

أهمية الدراسة:

على الرغم من الاهتمام البالغ الذي حظيت به مشكلة سوء توزيع الخدمات في المملكة، وما نتج عن ذلك من دراسات تناولت بالتحليل الجوانب والأبعاد المختلفة لهذه المشكلة فإن الموضوع في يقين الباحث لم يلق الاهتمام الكافي من الدولة في تبني الاستراتيجيات الضرورية للحد منها، علمًا بأن المملكة تعاني من ذلك منذ عام 1979.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه في معالجة الارتفاع المطرد في تكلفة توليد الخدمات الصحية باتباع الأساليب العلمية، وبالتركيز على مدة الإقامة غير الضرورية في المستشفيات الحكومية والخاصة، وذلك بالتقليل – أيضًا – من كثافة الخدمات الصحية المقدمة / وغير الضرورية.

فرضيات الدراسة:

أ- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات (عامة / خاصة) حول وجود حالات حجز غير ضرورية (زيادة كثافة الخدمة).

ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الأطباء حول العوامل المؤدية إلى وجود حالات حجز غير ضرورية طبقًا للمتغيرات المستقلة.

ج- عدم وجود فروق معنوية بين الأطباء حول العوامل المؤدية إلى وجود طلب غير ضروري من الإجراءات الطبية طبقًا لاختلاف نمط ملكية المستشفى، وطبقاً لاختلاف المقومات الشخصية.

د- عدم وجود طلب غير ضروري على الإجراءات الطبية وعدم وجود حالات حجز غير ضرورية.

التعريفات الإجرائية:

- **حجز غير ضروري/ فترة إقامة غير ضرورية:** وتعني بقاء المريض في المستشفى دون أن تستدعي حالته الصحية ذلك، أو احتمال إخراج المريض من المستشفى دون أن يترتب على ذلك آثار سلبية على حالة المريض الصحية. وحالات الحجز نوعان: الحجز الطبي والحجز الجراحي. فالنوع الأول يمكن إيجاد بدائل للحد من فترات البقاء فيها إذا كان ذلك ممكناً، مثل المعالجة في مراكز النقاهة أو المستشفيات المنزلية. أما بالنسبة للنوع الآخر فهو حتماً يتطلب الحجز الكامل والضروري، وبعد ذلك يصبح مجالاً للتفكير في إيجاد البدائل التي تحد من الحجز المُطوّل في المستشفى، شريطة تكملة المعالجة في

المستشفيات المنزلية أو المنازل التمريضية كأحد الطرق المؤدية إلى ترشيد الفاقد في الإنفاق على الخدمات الصحية، دون النيل من جودة الخدمات المقدمة.

- **مصادر نادرة:** تتمثل في الموارد البشرية والتكنولوجية وغيرها للخدمات الصحية التي تستخدم في الرعاية الصحية. وتمت تسميتها بالنادرة لندرة وجودها في السوق العادية، بمعنى أن تستدعي الحالة طلب مثل تلك المصادر – وخاصةً الأجهزة التكنولوجية مرتفعة الثمن (الرنين المغناطيسي، التصوير الطبقي. .. إلخ) – من الأسواق الأجنبية في حال الاحتياج.
- **طلب مستحدث:** يتمثل في قدرة الطبيب على صناعة طلب الخدمة الصحية التي يراها مناسبة عوضاً عن المريض العاجز عن الاختيار، بسبب عدم قدرته على ذلك (المريض ليس طبيباً). الأمر الذي يستوجب مراقبة مسالك الأطباء للحد من الطلب غير الضروري، وذلك بإنشاء برامج تحفيزية لهم.
- **سوء توزيع المصادر:** المقصود هنا عدم توزيع وتنظيم موارد إنتاج الخدمات الصحية طبقًا للاحتياج ضمن معايير العدالة والتوزيع الجغرافي والكثافة السكانية. وهنا تكمن أهمية إعادة هيكلة جهاز الخدمات الصحية بهدف جمع شتات المرافق الصحية وتوحيد جهود العاملين فيها تحت هيكل قوي وثابت ومنظم، يعبر أقصر الطرق وأكثرها وضوحًا وثباتًا نحو تطوير الرعاية الصحية المقدمة للمستفيدين ليتحقق التنسيق المستمر بين الإدارات المختلفة، واتخاذ القرارات في إطار مشترك بشكل يضمن قيامها بواجبها بأفضل الصور الممكنة، وتحقيق التنسيق فيما بين المناطق المختلفة في كل ما يخص الخدمات المشتركة الخاصة في المجالات التي يتحقق مع توحيدها ضمان الجودة وتلافي الهدر والاستفادة من الكوادر الوطنية المتميزة، ويعني ذلك – على سبيل المثال لا الحصر – مجالات الشراء الموحد وإجراء العقود والصيانة والتشغيل وإدارات التعاقد المحلي والدولي، الأمر الذي تحقق معه وفر كبير وجودة عالية وتلاف للازدواجية. .
- **نسبة إشغال الأَسِرَة:** أحد معايير تقييم فعالية الإنتاج الصحي، وهي متمثلةً بالمعدل اليومي للمرضى المحجوزين، مقسوماً على عدد الأسرة المتاح في المستشفى، مضروباً في مائة. فهي بمثابة مؤشر للخدمات بحيث إذا وصلت إلى ثمانين بالمائة (80%)، فهذا يعني أن المستشفى يحتاج للتوسع في عرض الخدمات طبقًا للأسس المرعية.
- **معدل تكلفة السرير اليومي:** أحد معايير تقييم كفاءة الإنتاج الصحي، ويساوي كل النفقات الصحية مطروحاً منها النفقات الرأسمالية والناتج مقسوماً على عدد الأيام المرضية (عدد أيام الحجز في المستشفى).

أدبيات الدراسة:

أولاً- الإطار النظري:

1- واقع الخدمات الصحية في المملكة الأردنية الهاشمية:

تبنت حكومة المملكة الأردنية الهاشمية استراتيجية تقديم خدمات الرعاية الصحية إلى جميع الموظفين، حيث قامت باستكمال البنية الأساسية وإنشاء المزيد من المرافق الصحية وتشغيلها وبجودة عالية. ولا شك أن تحقيق ذلك يتطلب نفقات عالية، حيث قدر حجم النفقات على الصحة بسبعمائة وسبعة وعشرين مليون دينار أردني، أي ما يساوي 10.4% في عام (2004) من الناتج القومي الإجمالي. وتشير الإحصاءات أن حجم الإنفاق قد ارتفع بنسبة 30%، من 499 مليون في عام 1998 إلى 671 مليون في عام 2003، (انظر جدول رقم "1"). وتفاوتت هذه النسب في بعض السنوات لأسباب سياسية واقتصادية منها - على سبيل المثال لا الحصر - الحرب العراقية الأمريكية الأخيرة (وزارة الصحة، 2004) و(World Bank, 2004).

جدول رقم (1) حجم النفقات على القطاع الصحي حسب الخدمات المقدمة (1989 - 2003)

(مليون دينار أردني)

مقدم الخدمة/السنة	1998	1999	2000	2001	2002	2003
القطاع العام	228	226	232	258	271	279
القطاع الخاص	221	236	274	301	352	392
المجموع	449	461	507	559	623	671
نسبة الناتج المحلي الإجمالي	7.9	8.1	8.7	8.9	9.6	10.1
نسبة الناتج القومي الإجمالي	6.7	6.8	7.1	7.4	7.7	غير معروفة

المصدر: سلسلة التقرير الإحصائي السنوي، وزارة الصحة: 1998-2004. و(World Bank Report, 2004).

جدول رقم (2) نفقات القطاع الصحي الأردني (1998 - 2003)

(مليون دينار أردني)

نوع النفقات	أوجه الإنفاق	1998	1999	2000	2001	2002	2003
النفقات الجارية	رواتب الموظفين	38	38	38	38	38	37
	التشغيلية	35	41	40	40	37	41
	الأدوية	-	-	12	12	10	11
	التحويلات	2	2	2	3	6	4
	المجموع	%75	%80	%81	%81	%81	%82
النفقات الرأسمالية	أبنية	12	13	12	12	11	9
	معدات وأجهزة	2	2	2	1	1	3
	الصيانة والتأهيلية	1	1	1	1	1	1
	المجموع	%25	%20	%19	%19	%19	%18

Source: *World Bank Report, 2004.*

جدول رقم (3) برامج إنفاق القطاع العام (1998- 2003)

(مليون دينار أردني)

نوع النفقات	1998	1999	2000	2001	2002	2003
الإدارية والخدمات المساعدة	6 (2.2)	5 (2.3)	5 (2.3)	6 (2.3)	6 (2.3)	7 (2.5)
تطوير الموارد البشرية	3 (1.4)	3 (1.3)	3 (1.3)	3 (1.3)	4 (1.4)	4 (1.4)
الرعاية الصحية الأولية	49 (21.4)	47 (20.8)	48 (20.8)	51 (19.8)	50 (18.2)	56 (19.9)
الخدمات العلاجية- المستشفيات	228 (74.8)	226 (75.6)	232 (75.6)	259 (76.6)	271 (78.0)	279 (76.2)

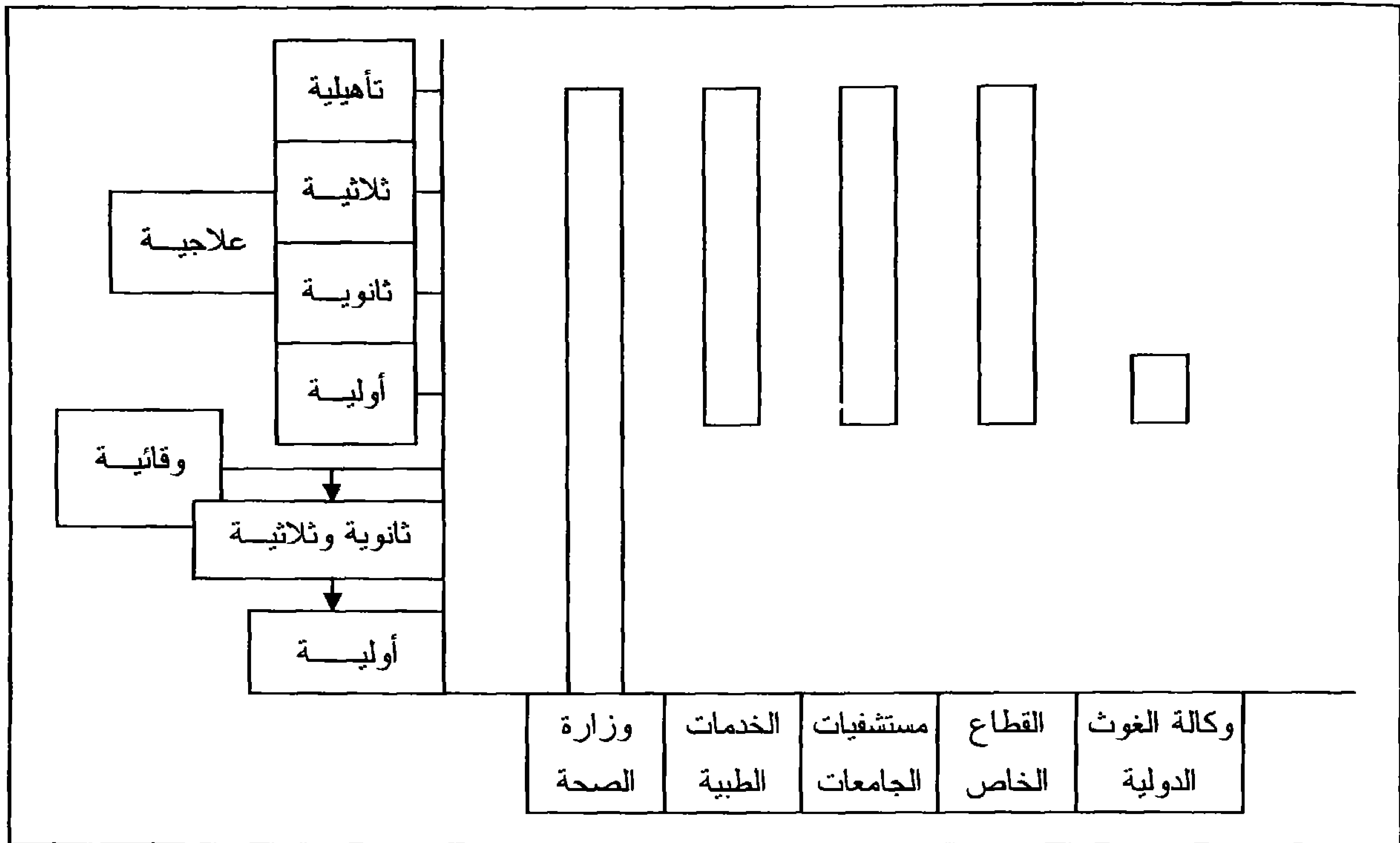
Source: *World Bank Report, 2004.*

وتدل هذه الأرقام في جدول رقم (3) على أن معدل الزيادة في مخصصات تشغيل المستشفيات في القطاع العام بلغ ضعف معدل الزيادة في الخدمات الأخرى، وكذلك الإنفاق في القطاع الخاص يزيد كلياً على الخدمات العلاجية في المستشفيات، ولا يوجد أي شك بأن هناك ثمة أسباب كثيرة خلف هذه الزيادة، منها زيادة النفقات الإجمالية / إنشاء عدد من المستشفيات والمراكز الصحية الشاملة وجزءٌ آخر يذهب على الإنفاق على المعالجات التي ينفقها القطاع العام دونما تنسيق بين وحداته المختلفة، وجزء كبير من هذه الزيادة يرجع إلى سوء استخدام الموارد الصحية المتاحة، والإسراف في استخدام هذه الموارد. حيث إن الهدر وسوء الاستخدام يأخذ أشكالاً كثيرة منها:

أ- **تشتت نظام توليد الخدمات:** خمسة مزودين للخدمات الصحية في المملكة الأردنية الهاشمية لستة ملايين فرد. حيث إن القطاع العام يحتوي على ثلاثة مزودين، منها وزارة الصحة، وتقدم خدمات وقائية وعلاجية لجميع موظفي الخدمة المدنية وذويهم، والخدمات الطبية الملكية، تقدم الخدمات العلاجية لجميع منتسبي القوات المسلحة الأردنية بما فيهم قطاع المخابرات العامة والدفاع المدني والأمن العام وذويهم، حيث إن هذه الشريحة تمثل ثلث المجتمع الأردني على غرار الثلث الآخر المقابل في جهاز الخدمة المدنية وذويهم، أما المزود الثالث في القطاع العام - وهو حقيقة يعتبر شبيه بالعام - فهو مستشفى الملك عبد الله الأول المؤسس، ومستشفى الجامعة الأردنية، حيث تُقدم خدمات علاجية لموظفي الجامعات وذويهم، بالإضافة إلى جزء من الشريحة الثالثة في المجتمع / القطاع الخاص، (World Bank, 2004; 1997; 1995; and 1993).

أما بالنسبة لبقية المزودين للخدمات الصحية، فيتمثل ذلك في القطاع الخاص، والذي يقدم خدمات علاجية للثلث الثالث من المجتمع / الخاص، ووكالة الغوث الدولية والتي تقدم بعض الخدمات العلاجية /أولية للاجئين الفلسطينيين، (Bank, Dwayne, 1997; and, Hollander, 1998).

ب- **الازدواجية في تقديم الخدمات:** إن الشكل (أ) يعكس شكل ازدواجية الخدمات العلاجية المقدمة من جميع المزودين للخدمات الصحية، والمتمركزة أصلاً في المدن الكبرى، وخاصة العاصمة عمان، حيث إن النسبة في توزيع المصادر مقرونة بالكثافة السكانية غير عادلة بذات الطبيعة. بمعنى آخر أن جميع مزودي الخدمات الصحية يقدمون الخدمات العلاجية في آن واحد لنفس الشرائح السكانية المتمركزة في العاصمة، بدون تنسيق فيما بينهم، وهو المقصود بالازدواجية، (World Bank, 1997; Hollander, 1998).



شكل رقم (1)

أعمده بيانية تمثل مستوى الخدمات الوقائية والعلاجية

لجميع مزودي الخدمات الصحية في المملكة الأردنية الهاشمية

ج- **محدودية وصول جزء كبير من المواطنين للخدمات الضرورية:** مثل غالبيـــة المـــشكلات الـــصحية الأردنية المتمثلة في أمراض القلب والشرايين، حيث إن مثل تلك الخدمات تقدم على أكمل وجه فـــي الخدمات الطبية الملكية (RMS)، والتي تقتصر على منتسبي القوات المسلحة وذويهم فقط، باســتثناء الحالات الضرورية المؤمنة بالتمويل من وزارة الصحة وعيادات الديوان الملكي العـــامر (حيـــث إن عدد الحالات المحولة قليلة جدًا، وهى حالات فردية إذا مـــا قورنـــت بثلثـــي المجتمـــع الأردنـــي)، (Jaddau; 2001; Bank, 1999; Hollander, 1998).

د- **المغالاة في شراء المعدات والآلات الطبية:** أن غالبية القطاعات المـــزودة للـــصحة والمتمركـــزة فـــي العاصمة عمان وبقية المدن الكبرى عملت على شراء الأجهزة باهظة الثمن، مثـــل أجهـــزة التـــصوير الطبقي (CAT SCANNER) وأجهزة الرنين المغناطيسي، حتى أن العاصمة "عمان" يوجد فيها أكثر من خمسة وثلاثين جهاز تصوير طبقي، وأكثر من ثمانية أجهزة رنين مغناطيسي، علمًا بـــأن الـــشركة الصانعة لهذه الأجهزة عملت جاهدة على أن ترشد الدول المحتاجة لمثل هذه الأجهزة بكيفية الاســـتخدام

الأمثل لها، بحيث يكفي إحداها لثلاثة ملايين فرد، وذلك بالتحويل السليم والاستخدام الأمثل. لذلك فوجود الأعداد الهائلة لمثل تلك الأجهزة إن دل على شيء فإنما يدل على سوء الاستخدام بعد المبالغة الكبيرة في عدد الأجهزة المشتراة منها.

هـ- **الإكثار من استخدام الأدوية:** باهظة الثمن دون أي مبرر.

و- **حجز المرضى:** دون أن تستدعي حالتهم الصحية ذلك.

ز- **زيادة كثافة الخدمات المقدمة دون سبب:** كإجراء العديد من الفحوصات الطبية التي قد لا يحتاج إليها المريض، (Bank, 1999; 1997; World Bank, 2004; 1997; 1995; 1993).

2- عوامل التضخم في الإنفاق الصحي:

يتميز القطاع الصحي الأردني بارتفاع معدلات التضخم فيه بدرجة أعلى من باقي القطاعات الاقتصادية. حيث زاد حجم الإنفاق الكلي على الرعاية الصحية على 727مليون (2004)، أي ما يقارب 10.4% من إجمالي الناتج القومي الأردني (World Bank, 2004). وترجع الزيادة في الإنفاق إلى عديد من العوامل، منها:

أ- زيادة الطلب على الخدمات الصحية.

ب- ارتفاع عدد الخدمات الصحية الممكن تقديمها.

ج- التطور السريع والمتلاحق في مجال التقنية الطبية، وما نتج عنه من اختراعات في صورة آلات ومعدات طبية مكلفة.

د- اكتشاف أنواع جديدة من الأدوية وطرق للعلاج من أمراض لم يكن من الممكن علاجها من قبل.

هـ- ارتفاع متوسط الأعمار وما نتج عنه من تغيير هيكلي في التربية السكانية.

و- ارتفاع معدلات التضخم العام في أسعار مستلزمات الإنتاج.

هذا بالإضافة إلى عدد من العوامل الأخرى التي تتسبب في زيادة الإنفاق، وذلك في إطار زيادة كثافة الخدمات المقدمة، وزيادة الطلب، وزيادة المؤسسات التي تقدم الخدمات، (طعامنة وحراحشة، 1995).

إن هناك العديد من الدراسات والبحوث الخاصة بمعالجة هذه المشكلة في كل دول العالم والتي أوصت بدورها باقتراح الوسائل والأساليب التي تحجم الارتفاع الحاد في حجم الإنفاق على القطاع الصحي، لكن الملاحظ أن هذه المشكلة لم تحظ باهتمام الباحثين الأردنيين، مما أدى إلى افتقار المكتبة الأردنية من هذه البحوث، والتي كان من الممكن أن تساعد في إعادة توزيع المصادر الصحية النادرة وكبح جماح التزايد المتسارع في معدلات تكلفة الخدمات الصحية (مطر، 1997) و(Lavy, 1994).

يتسم نظام تقديم الخدمات الصحية في المملكة الأردنية الهاشمية بارتفاع في معدلات تكلفة الخدمات الصحية، وذلك بدرجة أعلى من باقي القطاعات المنتجة للخدمات الأخرى. وليس بالغريب أن التضخم في معدلات تكلفة القطاعات الصحية يسود معظم دول العالم المتقدمة والنامية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية بلغ حجم الإنفاق الكلي على قطاع الرعاية الصحية ما يقارب 15% من إجمالي الناتج القومي الأمريكي، وفي المملكة المتحدة ما يقارب12%، تونس 6.4%، إيران 6.3%، المغرب5.1%، المملكة العربية السعودية 4.6%، مصر 3.9%، الباكستان 3.9%، لبنان12.2% والأردن 10.4 (جدوع وآخرون، 2001)؛ (World Bank Report, 2004).

ومما لا شك فيه إن هذا النوع من التضخم في الإنفاق على القطاعات الصحية يرجع بالأصل إلى عديد من العوامل أهمها:

أ- زيادة الطلب على الخدمات الصحية، بسبب زيادة عدد السكان في البلدان النامية ومتوسطة الدخل والدول التي في طور النمو، وبسبب الزيادة في الاختراعات التكنولوجية، وزيادة الأمراض في الدول المتقدمة وغيرها. حيث بلغت نسبة الزيادة السكانية في المملكة الأردنية الهاشمية 2.8% في عام 2003 وفي مصر 1.9%، وإيران 14%، وتونس 13%، والباكستان 25%، والمملكة العربية السعودية 3%، (World Bank, 2004; MOH, 2003).

ب- التطور السريع والمتلاحق في مجالات التقنيات الطبية، واكتشاف أنواع جديدة من الأدوية وطرق جديدة للمعالجة لم يكن ممكناً علاجها من قبل إلا بطرق الجراحة، مثل حصى المرارة والمثانة والكلى، حيث تقوم الآلة وأجهزة التفتيت للحصى بإجراء اللازم دون اللجوء إلى الجراحة مطلقاً، وكذلك ما تقوم به أجهزة تصحيح البصر وأجهزة حقن خلايا الجذع (الأم) في مرضى سرطانات الدم، وأمراض "ابيضاض" الدم، وأجهزة التخصيب في أطفال الأنابيب، والاستفادة من الأجنة المجهضة والمستنبتة مثل أخذ مادة الميزاب العصبي من البويضات الملقحة وحقنها لدى مرضى الباركنسونزم ومرض الالزهايمر ورقص هنجتنجتون ... إلخ.

ج- ارتفاع متوسط الأعمار، وما نتج عنه من اختلاف كبير في التركيبة السكانية، حيث بلغت في الاردن73.3 سنة عند الذكور، و68.6 عند الإناث، أي بمعدل 70.8 في كليهما. ففي الكويت 76.22 سنة، قطر 74.3، عمان 73.1، ليبيا 72.6، الجمهورية العربية السورية71.22، المملكة العربية السعودية 70.8 ولبنان69.8 سنة. وهذا سوف يؤدي إلى ارتفاع عدد الخدمات الصحية الممكنة من أجل معالجة أمراض لم تكن معروفة من قبل، مثل أمراض الشيخوخة (World Bank, 2004).

3- أساسيات تحجيم التكلفة Cost Containment:

لقد أطلق العديد من التعاريف على القضية القومية" تحجيم التكلفة" في الأنشطة الصحية المختلفة(الدول الرأسمالية، الدول الاشتراكية، الدول التي تساير طور النمو، والدول المتقدمة والدول النامية) منذ بداية الستينيات، حيث أصبحت عملية ضبط التكلفة الصحية قضية قومية، وصدر العديد من التشريعات الدولية بذلك الشأن، (مطر، 1992؛ 1997).

لا بد من التنويه أن البعض يستخدم مصطلح ضبط التكلفة والبعض الآخر يستخدم الرقابة على التكلفة، وآخرون يستخدمون احتواء التكلفة أو تحجيم التكلفة، حيث لا توجد فروق بينها في هذا المجال، أي أنها مصطلحات مرادفة لبعضها البعض، وتقضي بالتقليل من التكلفة، وترشيد النفقات، وتخفيض معدلاتها إلى أدنى حد ممكن. (سومر، 1985) و(Berki, 1972; Gilson, 1988).

ويرى البعض أن هناك ثلاثة أبعاد لتحجيم التكلفة الصحية:

أ- الوعي التكلفي Cost Perception/Consciousness:

هذا البعد يعتبر أن التكلفة هي أحد معايير تقييم الخدمات المقدمة عند اتخاذ القرارات واختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة، والذي يتسم بالانخفاض إذا ما قورن بالمدخلات على مبدأ الكفاءة الاقتصادية، مع مراعاة وجود العرف الخاطئ لدى البعض – حتى في الدول المتقدمة – بأن الخدمة ذات السعر الأعلى هي الأجود.

ب- الرقابة على التكاليف Cost Control:

تتعلق هذه الرقابة برسم الحدود الدنيا والحدود العليا المقبولة لكي يتسنى لصانع القرار/ محلل التكاليف الاسترشاد بها في تحليل المنفعة من بين البدائل المختلفة. وذلك بالفهم السليم لماهية التكلفة حسب تصنيفاتها المختلفة سواء أكان طبقًا لمسلكيتها أو استشفافيتها أو إمكان الرقابة والسيطرة عليها أو طبقًا للمستقبل.

ج- اقتران التكاليف بالإنتاجية Cost and Productivity Relationships:

أي إنتاج أعلى خدمات ممكنة بأقل التكاليف وبأعلى نوعية ممكنة (Parker, 1994; Mills, 1990a).

ويرى آخرون أنه يوجد فارق كبير ببين المصطلحات الثلاثة، حيث أشار "Benet" أن تخفيض التكلفة لا يعني احتوائها، حيث إن الاحتواء يعني المحافظة على مستوى معين من التكلفة، شريطة إعادة توزيع الموارد بكفاءة أعلى، حيث إن ذلك غمّ على الباحث من ناحية عدم وضوح أي شكل من الكفاءة أراده Benet، أكان الكفاءة الإنتاجية/ التقنية، أم كان الاقتصادية، أم كانت الإحلالية مع الاجتماعية، أم الأفقية والعمودية؟ (Kutzin, 1995; Akin, 1977; Gulyer, 1992).

ويرى بارتشت أن احتواء التكاليف يعني أن إدارة المستشفى محكومة بأربعة مبادئ:

أ- تخصيص إجمالي تكلفة التشغيل.

ب- تخصيص تكلفة القوى العاملة، حيث بلغت في بعض الدول 57% من إجمالي النفقات.

ج- تخصيص تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج.

د- المحافظة على وضع معين من التكلفة، شريطة زيادة حجم الخدمات المقدمة، (مطر، 1997)، و(Barnum, 1993; Brunet, 1991).

ثانياً- الدراسات السابقة:

ينقسم الحجز في المستشفيات إلى نوعين، حجز من أجل عملية جراحية وحجز من أجل المعالجة، ومن المعروف أن تكلفة خدمات الرعاية الصحية ترتبط بالمستوى الذي تقدم فيه. أي أن تكلفة تقديم الخدمات في الأقسام الداخلية في المستشفى هي أكبر منها في المعالجات الخارجية. فحالات الحجز غير الضرورية تعرف بأنها تلك الأيام التي يقضيها المريض في المستشفى دون الحاجة إلى ذلك، وتعرف بأنها غير ضرورية إذا كان بالإمكان تقديمها في عيادات الاختصاص أو في أقسام الإسعاف والطوارئ، دون أن يكون هناك خطر على حياة المريض الصحية، مثل العمليات الصغرى، (فتح دمل، استئصال ظفر من العين، ... الخ) وهناك – أيضًا – ما يعرف بفترة البقاء في المستشفى (فترة إقامة المريض) (Length of Stay (LOS)) ويقصد بها بقاء المريض في المستشفى دون أن تستدعي حالته ذلك، وذلك إذا كان بالإمكان إخراج المريض دون أن يكون له أثر سلبي على حالته الصحية. ففترة البقاء تحسب منذ لحظة دخول المريض إلى أجنحة الحجز وحتى الخروج من المستشفى، (مطر، 1997، 1992؛ الأحمدي، 1998؛ عبد الرحمن، 1991).

ولقلة البحوث في مجال الحجز غير الضروري، اعتمد الباحث استراتيجية الاستنباط من الدراسات العامة التي من شأنها اقتناع الإدارات الصحية بالتركيز على سلوكيات ودوافع العاملين الصحيين للتقليل من العبث في السياسات المعمول بها، من أجل جلب المنفعة لهم، سواء أكانت على صعيد الربح أم على صعيد السمعة والشهرة.

توضح الدراسات العامة أن عملية تخفيض التكاليف بأنها عملية مؤلمة وصعبة، ويقال إنها عملية متباعدة الأطراف، أي بمعنى أنها مشكلة اقتصادية – اجتماعية، فلا بد من تأصيل مفهوم تخفيض التكاليف في إطار سلوكي إنساني، ويرى البعض ما يلي:

- الإدارة العليا والقيادة: يتوجب على الإدارة العليا التعرف على سلوكيات الأطباء والعاملين في ضوء البيئة المحيطة من أجل السيطرة على سلوكيات الأطباء، والتقليل من إنتاج/استخدام الخدمات غير الضرورية الناجمة عن تحقيق مآرب العاملين ذوي عقيدة تعظيم المنافع على حساب الصالح العام بكفاءة وفاعلية (آداي، 2000) و(Feldstein, 1988; Creese, 1991).
- الأولويات والأهداف: لا بد من مراجعة الأهداف وإعادة هيكلتها بما يتناسب ومعطيات العصر والأمراض بشكل دوري، لتبيان مستقبل النظم الصحية والتركيز بالوصول بالأداء إلى أعلى مستوى ممكن، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (Conn, 1994).
- يرى آخرون مثل كنث لي، وآن ميلز، وآندرو ضرورة يرون تطوير أداء العاملين الصحيين، وعلى الأخص الأطباء، حيث إنهم يشكلون اللبنة الأساسية في بناء التنظيم كمقدمين للخدمات وكمستهلكين للخدمات الصحية، لأن المريض غير قادر على انتقاء الخدمة بنفسه، وإنما يركن إلى الطبيب لتحديد كيفية انتقاء الخدمة المناسبة. لذلك فإن الطبيب يلعب دورين هامين في آن واحد، وهما: الطبيب كبائع للخدمة الصحية، وكمشترٍ للخدمة الصحية، أي يقوم بانتقاء الخدمة المناسبة للمريض، فلا بد من تدريب الأطباء على عملية اتخاذ القرارات ذات طابع فعالية التكلفة (Mills, 1990a).
- المعلوماتية الصحية (Health Informatics)، إن أسهل طريقة لضبط سلوك الأطباء والمرضى في الرقابة على التكاليف تتمثل في تبني استراتيجية المعلوماتية الصحية التي ترنو إلى ميكنة صنع القرار وأتمتة لتأتي بثمارها عمليات النظام الصحي التي تساعد على قياس الأداءات المختلفة ضمن معايير مرصودة مسبقاً للعمل سويًا في هندرة (هندسة وإدارة) النظم المعمول بها في حقل الصحة لتأتي بثمارها في تقديم المعلومات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب في هيكل تكلفي تشغيلي سليم والتي تصب في كفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين نظم أداءات العمل المختلفة (آداي، 2000).

ولا بد من التنويه إلى وجوب فهم نظم إنتاج الخدمات الصحية من قبل الأطباء العاملين الصحيين، والتي يؤديها النظام الصحي بشكل كامل. فالنظام الصحي في طبيعة الأصل يتكون من نظامين مصغرين، الأول خاص بالمريض، حيث إن الناتج الأساسي له هو التغيير في حالته الصحية، مثل الشفاء والتحسن والاستجابة للمعالجة، ومدخلاته الرئيسة هي معدل الإقامة في المستشفى، والزيارات المرضية، والإجراءات التشخيصية، والعلاج، الحجز ... الخ. وأما النظام المصغر الثاني فهو المؤسسة الصحية/المستشفى، حيث يتمثل إنتاجه في إجمالي عدد الأيام المرضية، بالإضافة إلى الموارد الأخرى (الأحمدي، 1998؛ مطر، 1997).

فعلى المستوى الأول وهو المريض: يجب تحديد نوع وعدد أيام حجز المريض في المستشفى، وتحديد إجراءات التشخيص، ونوعية العلاج المقدم في ضوء ما تتطلبه الحالة المرضية، وهذا يتأتى من وضع معايير مسبقة تقنن سلوكيات الأفراد العاملين في الحقل الصحي (مطر، 1997؛ 1992).

أما على المستوى الثاني فيجب تحديد حجم الموارد المتاحة للاستخدام أيضًا مسبقًا لتغطية جميع جوانب عملية المعالجة السليمة، والتقليل من العبث أو الاحتيال على النظام (Fraud and Malfeasances) والقضاء على ما يسمى بسوء توزيع المصادر (Maldistribution)، (مطر، 1997؛ 1992).

إن أهم ما يميز هذه الدراسة هو التركيز على أهمية استخدام الطرق الحديثة من قبل الإدارات العليا لإيصال الرسالة إلى الطبيب (بائع ومشتر) لتخفيف إساءة استخدام الخدمات، سواء أكانت على صعيد الصالح الشخصي له، أم على صعيد الترشيد في النفقات، وذلك بالحد من عملية الحجز غير الضروري، وعدم استخدام أساليب التشخيص غير الضرورية. علمًا بأن ذلك يصعب عمله حتى في غالبية بلدان العالم، وذلك لصعوبة السيطرة على سلوكيات الأطباء، بسبب أن الطبيب لا يرى دون غيره في النظام كمقدم للخدمة وكمريض (مطر، 1997؛ الأحمدي، 1998؛ سومر، 1985).

لذا يستحسن مراعاة ما يلي في إدارة النظم الصحية/ المستشفى:

- مساهمة الأطباء في حضور برامج تعليمية حول طبيعة التكلفة في السوق الصحي.
- اقتران وجود نوعية الرعاية الطبية باحتواء التكلفة، بحيث لا يجوز الفصل بينها، وعدم تفضيل إحداها على حساب الآخر.
- أن يعود بعض النفع على الأطباء المشاركين في عملية ضبط التكلفة، حيث إن الحكومة البريطانية قد وفرت بعض المحفزات للأطباء المساهمين في عملية الترشيد، مثل المكافآت المالية وتوفير بعض الفرص الأخرى، مثل الترقية وتدريس الأطفال بالمجان في رياض الأطفال ودور الحضانة وإعفاءات أخرى.
- اكتشاف وإعلان حالات سوء الاستخدام في الموارد ليتعرف عليها جميع العاملين الصحيين دون التشهير بالأطباء.
- محاولة فهم نفسيات الأطباء، وتقديم برامج توعية على فترات مستمرة طبقًا لتوعيتهم، (مطر، 1997؛ McPake, 1994; Gilson, 1988).

وهناك دراستان لبوث Both ولروزنستاين Roznistine متعلقتان بكيفية استخدام مــوارد وخــدمات المستشفيات في جوانب احتواء التكلفة. حيث تناولت الأولى منهما دراسة العلاقة بين قرارات حجز مَــن لا تستدعي حالاتهم المرضية ذلك، وفترة الحجز المترتبة على تلك القرارات. وقد بينت الدراســة أن حــالات الحجز الضرورية تنتج عنها فترات حجز غير ضرورية، وما يصاحبها من خدمات غير ضرورية أيــضًا. ونادت تلك الدراسة بضرورة إنشاء استراتيجيات لفحص حالات المرضى قبل الدخول إلى المستشفى، لتجنب حالات الحجز غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيف العبء مع وتكلفة التشغيل، مثل حالات إدخال أطفــال مصابين بحمى غير معروفة السبب في فترات التقلبات الطقسية، حيث تسود هناك الفيروسات المتغيرة طبقًا لتغيرات الطقس، فيصاب العديد من الأطفال بوعكات صحية لا تستوجب إدخالهم المستشفيات، ويمكن عمــل التحريات الطبية اللازمة لهم في العيادات الخارجية أو في المراكز الصحية المتسمة بطابع التكلفة الفعليــة، (Parker, 1994; Lavy, 1994).

وأما الدراسة الأخرى فقد اتفقت مع الأولى، من حيث ضرورة مراجعة الحالات المرضية قبل اتخاذ قرار الحجز، ونادت بضرورة إشراك الأطباء في عملية احتواء التكلفة لأن قرارات الحجز منوطة بهــم، بالإضــافة إلى تحديد حجم ونوع الخدمات والإجراءات الطبية اللازم تقديمها لمرضاهم. على سبيل المثال لا الحصر، ففي استخدامات المضادات الحيوية Antibiotics هناك علامات تجارية باهظة الثمن وأخرى قليلة الــثمن وتتــسم بالتوافر الحيوي السوي مع الأدوية باهظة الثمن دون التأثير على جودة الرعاية الطبية المقدمة للمريض أو مــا يصاحبها من آثار عكسية على صحة المريض. وقد بينت الدراسة تخفيف تكلفة استخدام المــضادات الحيويــة بنسبة 38% من تكاليف الأدوية المستخدمة، إذا تم استخدام الأدوية قليلة الثمن. وأشــارت دراســة برايــسلند وآخرون إلى تحقيق وفرة في تكاليف تشغيل المستشفى عن طريق تصميم برامج تعليمية موجهة للأطباء، وعن طريق تغيير العادات المتبعة في كتابة الوصفات الطبية. وقد أثار ناثانسون قضية تخفيض تــشغيل المستــشفى عن طريق تخفيض معدلات الاستخدام، وأكد على ضرورة زيادة كثافة الخدمات التشخيصية في مرحلة ما قبل الحجز لمنع حالات الحجز غير الضرورية، وكذلك اختصار فترة الحجز واقتصارها على الأيــام الــضرورية فقط (الأحمدي، 1998؛ مطر، 1997).

واستخدم إيفرت وآخرون عدة طرق للحد من ظاهرة سوء الاستخدام في المؤسسات الصحية، مثــل طريقة المعلومات الراجعة عن التكلفة، وطريقة عرض تكلفة الفحوصات التشخيــصية وتعلــيم الأطبــاء (الأحمدي، 1998).

وكانت هناك دراسات أخرى حول إلحاح الأطباء في طلب أحدث وأفضل المعدات والتقنيات الحديثة لتحل محل الأدوات القديمة التي تقدم نفس الخدمة.و أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة التخفيف من حجم الموارد

المستخدمة مع زيادة فاعليتها، وأشارت بعضها إلى ضرورة المشاركة مع الآخرين في الخدمات المساعدة ومركزية الشراء. ولابد من الإشارة إلى أن مبدأ الترشيد أصبح ضرورة حتمية، مع توزيع الموارد على الحالات الطارئة والحالات التي يرجى الشفاء لها من حيث المبدأ، وترتيب حالات المرضى طبقًا لأولويتها، (عبد الرحمن، 1991).

إجراءات الدراسة:

1- منهجية الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الأطباء العاملين في المستشفيات في المملكة بصفة عامة، وبالعاصمة عمان بصفة خاصة، لسبب أن غالبية المستشفيات موجودة في العاصمة عمان. وقد تم اختيار العاصمة عمان كنطاق جغرافي للدراسة، بسبب تمركز معظم الخدمات الصحية فيها، كما أنها تشتمل على عدد كبير من المستشفيات والممثلة لجميع مزودي الخدمة الصحية في المملكة، مما سهل على الباحث أن يقصر مجتمع الدراسة على العاصمة فقط. لقد تم تقدير عدد الأطباء العاملين في جميع مستشفيات العاصمة عمان، ومن بينهم أطباء المستشفيات الخاصة المعتمدون لديها (لصعوبة حصرهم وخاصة في القطاع الخاص)، حيث بلغ عددهم 5000 طبيب، وهم بطبيعة الحال ممثلون لمجتمع الدراسة، وقد تم اختيار عينة مكونة من 400 طبيب - باستثناء أطباء وكالة الغوث الدولية لسبب أنها تقدم خدمات أولية للاجئين الفلسطينيين - أي بنسبة 8% من حجم المجتمع، و22 مستشفى من مستشفيات العاصمة، بحيث تم انتقاء جميع مستشفيات وزارة الصحة في العاصمة والخدمات الطبية الملكية، ومستشفى الجامعة الأردنية. وتم انتقاء 15 مستشفى عشوائياً من جميع مستشفيات القطاع الخاص الموجودة في عمان والبالغ عددها 38 مستشفى. لقد تم إعداد قائمة تفصيلية بالمستشفيات من مختلف القطاعات في العاصمة، وعدد الأطباء في كل منها، وتم توزيع الاستبيانة على المستشفيات بالنسبة والتناسب. لقد تم استرجاع 90% منها. وعندما قارن الباحث عينة الدراسة بالمجتمع، تبين لدى الباحث أن العينة تمثل المجتمع تمثيلاً دقيقاً من حيث عدد المستشفيات وعدد الأطباء مما أعطى الدراسة مصداقية جيدة.

وقام الباحث بتصميم استبانة بعد استعراض شامل للأدبيات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة. بعد ذلك تم فحص صدق المحتوى للاستبانة وذلك بعرض الاستبانة على الأكاديميين كما سيأتي لاحقاً وعلى عشرة أطباء من أفراد العينة المبحوثة. ومن ثم أجريت عملية توزيع عشرة استبيانات على عينة مختارة من مجتمع الدراسة، وذلك للتعرف على مدى فهم هذه العينة للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها، ولقد أخذت مقترحات وآراء تلك العينة المختارة من عينة الدراسة عند تطوير الاستبانة بشكلها النهائي. وبعد ذلك تم توجيه رسالة تغطية مع كل استبانة إلى المستشفيات والأطباء لتسهيل عملية جمع البيانات، ولتوضيح

عملية الإجابة عن أسئلة الاستبانة. ومن الجدير بالذكر أن عملية توزيع واسترداد الاستبانات من أفـراد عينـة الدراسة قد تمت بالأسلوب الشخصي (باليد) على أيدي طلبة متدربين- كما سيأتي لاحقـاً- لـضمان تعبئتهـا بالشكل السليم، ولتجنب قلة الردود كما هو الحال بالطرق الأخرى. وقد بلغ عدد الاستبانات المرتجعـة (359) من أصل 400 استبانة، وكانت جميع الاستبانات المعادة صالحة للاستخدام والتحليـل الإحـصائي، وبنـسبة استرجاع بلغت تقريباً 90%.

جدول رقم (4) عينة الدراسة

ملكية المستشفى	عدد المستشفيات	%	عدد الأطباء	%
وزارة الـصحـــــــــة	2	9.09	101	25.25
الخـــدمات الطبيـــة الملكيـــة	4	18.18	89	22.25
م. ملك المؤسس و م. الجامعة الأردنيـــة	1	4.55	60	15.0
المستشفـيـــــات الخاصـــة	15	68.18	150	37.5
وكالـــة الغـــوث الدوليـــة	-	-	-	-
المجمـــوع	**22**	**100**	**400**	**100**

2- أداة جمع البيانات:

لقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وضعت الأسئلة بصورة مغلقة محددة الإجابة لتسهيل ذلــك على عينة الدراسة، مع إعطائهم الحرية في إبداء الملاحظات على الأسئلة، علمًا بأن الباحث اســتخدم مقيــاس (ليكرت)، خمس إجابات حتى يحصل البحث على درجة عالية من الدقة والصدق.

يتكون الاستبيان من جزءً متعلق بالمتغيرات المستقلة، متمثلــة بــالجنس والعمــر والراتــب الــشهري والمؤهلات العلمية ... الخ، وجزء آخر يحتوي على ستة عشر سؤالاً، أربعة منها متعلقــة بمعــايير الأداءات المختلفة في المستشفى، ومدى تطبيقها، واثنا عشر سؤالاً متعلقة بــسياسات الحجــز واســتغلالات معطيــات التشخيص الأخرى، مثل الأشعة والمختبرات والأدوية وغيرها.

وبعد الانتهاء من الاستبانة وفحصها بطريقة مبدئية على مجموعة من الأطباء المقــربين مــن الباحــث وعددهم عشرة، وكذلك خمسة زملاء من قسم إدارة الأعمال وقسم إدارة المستشفيات فــي جامعــة فيلادلفيــا، وزميل آخر من جامعة اليرموك، ومن خلال المناقشة المبدئية للاستبانة، تم إجراء بعض التعــديلات الــشكلية

الموضوعية. وقد تم الاعتماد على ثلاثة طلاب من خريجي قسم إدارة المستشفيات ذوي بحوث التخرج لدى الباحث، وبعد أن تم تدريبهم وشرح أهداف الدراسة لهم، تم توزيع الاستبانة في الثلاثة أيام الأولى من الأسبوع الأول من المباشرة بجمع البيانات، وتم تجميع 230 استبانة، وتم الفحص المبدئي لجميع الإجابات، وبعدها في الأسبوع الذي يليه تم جمع بقية الاستبيانات، وتم – أيضًا – على الفور تنزيلها على قائمة الإكسل.

3- معالجة البيانات:

اعتمدت الدراسة استخدام أسلوب النسب المئوية وتطبيق اختبار مربع كاي $X2$ وتحليل التباين ذي الاتجاه الواحد One Way ANOVA لتبيان التباين بين عناصر العينة وقياس معنوية الفروق بين الأطباء طبقًا للمتغيرات المستقلة.

4- عرض وتحليل نتائج البيانات:

لقد بلغ عدد عينة الدراسة 400 طبيب موزعين على المستشفيات العامة وشبه العامة والخاصة، وقد روعي عند سحب العينة أن تكون ممثلة تمثيلاً دقيقاً.

جدول رقم (5) خصائص العينة

نوع المستشفى / المتغيرات الشخصية	عام		شبه عام	خاص %	المجموع %
	وزارة الصحة %	الخدمات الطبية الملكية %	مستشفى الجامعة الأردنية %		
1- العمر: أقل من 30 سنة.	3	8	7	2	5.6
30-40	57	60	80	50	63.4
أكبر من 40 سنة.	40	32	13	48	31.0
ن	101	89	60	150	400
2- الجنس: ذكر	68	69	78	58	68.3
أنثى	32	31	22	42	31.7
ن	(25.25) 101	(22.25) 89	(15.0) 60	(37.5) 150	400

تابع جدول رقم (5)

نوع المستشفى / المتغيرات الشخصية	عـــام		شبه عـام	خـاص	المجموع
	وزارة الصحة %	الخدمات الطبية الملكية %	مستشفى الجامعة الأردنية %	%	%
3- المؤهل العلمي بكـالوريوس	50	14	13	23	25.0
ماجـستير	11	12	22	40	21.25
زمالـة	38	70	-	29	50.5
دكتـوراه	1	3	65	8	3.0
أخـرى*	-	1	-	-	0.25
ن	101	89	60	150	400

* دبلوم عالي.

يلاحظ من الجدول السابق – رقم (5) أن أكثر الأطباء تمثيلاً في العينة هم أطباء القطاع الخاص، حيث بلغت نسبتهم37.5% من حجم العينة، ويليهم أطباء وزارة الصحة، حيث بلغت نسبتهم 25.25%، ويليهم أطباء الخدمات الطبية الملكية 22.25%، وأخيرا 15% أطباء مستشفى الجامعة الأردنية، ومما لا شك فيه أن العينة قد مثلت المجتمع الأردني تمثيلاً صادقاً، حيث أخذت المقاييس بالنسبة والتناسب طبقًا لموجودات العاصمة عمان، لأنها تشتمل على جميع المؤسسات الصحية الممثلة لجميع مزودي الخدمات.

زيادة كثافة الخدمات غير الضرورية:

عندما قام الباحث بمساءلة عينة الدراسة حول وجود حالات حجز غير ضرورية، تبين لدى الباحث أن معدل 61,25 من عينة الدراسة أجمعوا على وجود كثافة خدمة عالية تصرف بغير وجه حق على غير مستحقيها. فجاءت النتيجة مؤكدة على ذلك، حيث إن 73% من عينة القطاع الخاص أكدوا وجود مثل هذه الحالات، فإن دل هذا على شيء فإنما يدل على صحة النتيجة، بسبب أنه كان من المتوقع أن أطباء القطاع

جدول رقم (6)

رؤية الأطباء حول زيادة كثافة الخدمات الطبية غير الضرورية

	وزارة الصحة		الخدمات الطبية الملكية		الجامعة الأردنية		قطاع خاص		إجمالي
موافق / موافق بشدة	57	%60	57	%67.8	22	%44	95	%73.7	61.21
محايد	–	–	–	–	–	–	–	–	–
غير موافق + غير موافق بشدة	38	%40	27	%32.2	28	%56	35	%26.93	38.79
المجموع	95	%100	84	%100	50	%100	130	%100	100%
ن	101		89		60		150		400

P<0.179, chi. Square: 3.44

وبالرغم من عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة بين إجابات الأطباء طبقًا لملكية المستشفى، لكن نسبة أكبر من العاملين في المستشفيات الخاصة (73% من مجموع أطباء القطاع الخاص) أفادوا بأن هناك حالات تتسع لها قائمة عرض الخدمات أكثر من الأطباء العاملين في مستشفيات مملوكة من جهات ثانية.

وقام الباحث بتطبيق اختبار مربع كاي *X 2* وتحليل التباين ذي الاتجاه الواحد One Way ANOVA لتبيان التباين بين عناصر العينة وقياس معنوية الفروق بين الأطباء طبقًا للمتغيرات المستقلة، وتبين بعد ذلك أن هناك إدراكا عاماً من غالبية الأطباء بوجود حالات حجز غير ضرورية وغير عقلانية أي تخبطيه .. عشوائية وخصوصاً بالمستشفيات العامة والتي يرجع معظم أسبابها للمحسوبية والواسطة، وكذلك بالقطاع الخاص، والتي يرجع معظم أسبابها لتحقيق المنافع المالية لدى المالكين. حيث تبين أن هناك عددًا من الحالات المحولة من القطاع العام إلى الخاص بالواسطة وبدون احتياج.

وعلى الرغم من وجود فروق معنوية في مدى إدراك الأطباء لمشكلة الحجز غير الضروري، لكن الملاحظ ارتفاع نسبة هذا الإدراك في المستشفيات الخاصة 73%، وتليها بعد ذلك مستشفيات الخدمات الطبية الملكية 68%، وبعد ذلك مستشفيات وزارة الصحة 60%، وبعدها مستشفى الجامعة الأردنية 44%، فإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على (تفسير اختلاف مدى الإدراك):

أ- إن نسبة المؤيدين لوجود حالات الحجز غير الضرورية هي مؤشراً على كثرة وجود هذه الحالات دون سبب. ففي هذه الحالة تكون مثل هذه النسبة مساوية لقيمة الهدر في الموارد الصحية النادرة المنتجة في جميع أنواع المستشفيات، وعلى الأخص في النسب العالية، أي في المستشفيات الخاصة والعامة. لذلك قد يستغرب القارئ الموضوع، خاصة في القطاع الخاص. ولعل قارئي النتائج والمتخصصين في الحقل الصحي والبحوث الصحية المشابهة يدركون هذا تماماً، وعلى الأخص وجود مثل تلك الخدمات في القطاع الخاص بالكثرة غير المعقولة، أي أنها تشكل برمتها مصدراً زائداً على الاحتياج العام، ولو لم يكن هناك شيء من الاحتيال على الخدمات لما تزايدت وتنامت هذه المستشفيات بالسرعة غير المعقولة.

ب- إذا كانت نسبة المؤيدين مؤشراً لارتفاع درجة إدراك الأطباء، فيمكن اعتبار أن أطباء القطاع الخاص والعام أكثر إدراكا لخطورة المشكلة (الحجز غير الضروري). ويعتقد الباحث أن وجهتي النظر السابقتين صحيحتان، وذلك لعدم وجود قيادات إدارية ناجحة تعمل على ترشيد الحقل الصحي وتنظيم الخدمات من قبل هيئة عليا، مثل المجلس الصحي العالي، والذي يفترض فيه أن يقوم بالتنسيق ما بين القطاعات الصحية المختلفة وتسييس ومعالجة جميع الأمور الصحية في المملكة.

وعلى الأرجح أن وجهة النظر الثانية أدق من الأولى بسبب أن غالبية المستشفيات الخاصة تدار من قبل متخصصين، على النقيض من الأولى والتي تدار من قبل أطباء لا تتوافر فيهم شروط الإدارة القويمة، بل تدار بالأطباء الأقدم في التعيين. ولا توجد شكوك في أن إدارة القطاع الخاص تعمل على ترشيد الإنفاق وضغط النفقات حتى توفر أكبر كم من الربح، ومن جانب آخر حتى تتمكن شركة المستشفى من الوصول إلى مركز تنافسي أفضل.

جدول رقم (7)

تأثير المتغيرات المستقلة ونمطي الملكية والإدارة على حالات الحجز غير الضرورية

المتغيرات المستقلة	*P*	Chi square
العمر	0.080	4.940
التخصص	0.1999	1.644
الدرجة الوظيفية	0.980	0.027
سنوات الخبرة	0.525	2.284
المؤهل العلمي	0.227	5.645
الجنس	0.453	0.563
نمط الملكية	-	3.430
نمط الإدارة	0.007	5.855

يؤكد على هذا الكلام أن هناك فروقًا معنوية بين مستوى إدراك الأطباء لمشكلة حالات الحجز غير الضروري في ضوء اختلاف نمط الإدارة، حيث نجد أن المستشفيات الخاصة تدار من قبل أطباء متخصصين عالمين بأمور الإدارة الصحية، وذلك من أجل الكسب الأكبر، ولا شك إن انخفاض معدلات الإدراك في بقية المستشفيات ناجم عن عدم اكتراث المريض بالدفع، وذلك بصرف النظر عن التكلفة، فالمواطن الأردني يدفع بأسعار مختلفة.

وتبين لدى الباحث أن هناك فروقًا معنوية في روية إدراك الأطباء لمشكلة حالات الحجز باختلاف فئات العمر، فكما هو واضح في جدول رقم 5 هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة 0.05، حيث إن $p = 0.08$ أي أن الأطباء الأصغر سناً يدركون المشكلة أكثر من الأطباء ذوي الأعمار الكبيرة، حيث شكلت نسبة الفئة العمرية 30-40 سنة أعلى نسبة في عينة الدراسة 63.4 (أنظر جدول رقم 5). هذا إن دل على شيء فإنما يدل على صداقة الأعمار إذا ما قورنت بذوي الخبرة والاختصاص من كبار السن، والسبب أن معظم الأطباء صغار السن مقيمون، أي أنهم على علاقة مع المرضى أكثر من أطباء الاختصاص، مما يساعد في التعرف على حالة المريض عن قرب ومتابعته طول فترة الحجز.

وتبين النتائج اتفاق وجهة نظر الأطباء حول حالات الحجز غير الضرورية، على الرغم من اختلاف الدرجة وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس، وكذلك اختلاف نمط ملكية المستشفى.

مسببات وجود حالات الهدر في المصادر المنتجة النادرة:

أ- زيادة كثافة الخدمات.

ب- عدم التقيد بالسياسات.

ج- كثرة عدد الحالات التعليمية.

د- كثرة الأخطاء في التشخيص.

هـ- صلة القرابة بين العاملين والمرضى.

لوحظ تماماً أن هناك اختلافًا كبيرًا في الأهمية النسبية لهذه العوامل مع اختلاف نمطية المستشفى، ففي المستشفيات العامة يتمثل أهم سبب للهدر في زيادة كثافة الخدمات المقدمة للمرضى بغير وجه حق.

جدول رقم (8)

تأثير نمط ملكية المستشفيات على العوامل المؤدية لوجود حالات حجز غير ضرورية

العوامل	ن = 400		MOH - ن = 101		RMS - ن = 89		JUH - ن = 60		Private - ن = 150	
	المتوسط	ترتيب	المتوسط	ترتيب	المتوسط	ترتيب	المتوسط	ترتيب	المتوسط	ترتيب
زيادة كثافة الخدمات	3.9	1	2.7	1	3.6	1	5.3	1	4.0	1
عدم التقيد بالسياسات	2.8	4	2.6	2	1.2	5	3.6	3	3.8	2
الحالات التعليمية	3.1	2	1.9	3	3.07	2	4.7	2	2.8	3
الأخطاء في التشخيص	1.9	5	0.85	5	2.8	4	3.1	5	1.2	5
صلة القرابة	2.7	3	1.8	4	3.2	2	3.2	4	2.6	4

من الجـول رقم (8) السابق نلاحظ أن زيادة كثافة الخدمات قد احتلت المرتبة الأولى في التأثير باختلاف نمط ملكيتها، حيث حصلت على المرتبة الأولى في جميع المستشفيات، وسيتم الحديث عنها لاحقاً وبالتفصيل، ويلي ذلك كثرة عدد الحالات التعليمية حيث إنها احتلت المرتبة الثانية بعد زيادة كثافة الخدمات، وخاصة أن هناك مستشفيين تعليميين في عينة الدراسة: مستشفى الجامعة الأردنية ومستشفى البشير الحكومي. ثم يلي ذلك تأثير صلة القرابة بين المرضى والعاملين بالمستشفى، إذ انه لوحظ في معظم المستشفيات في عينة الدراسة أن معظم الأطباء يشكون من أن عرقلة سير عملية المعالجة تأتي من قبل ذوي الموظفين العاملين في المستشفى نفسه، إذ ينقضي ثلث وقت الطبيب – في معظم الأحيان – في مساعدة موظفي المستشفيات في الحالات التي يجلبونها للمستشفى، وذلك أحيانا يكون على حساب النظام، حيث إنه لا يتم دفع القيمة المالية المستحقة على الفرد، بل أحيانا يطلب الموظف أن تكتب الوصفة الطبية باسمه نفسه لكي يتحايل على النظام ويحصل على العلاج له.

ثم يلي ذلك عدم التقيد بالسياسات المعمول فيها بالمستشفى، وفي بعض الأحيان يكون غياب سياسات حجز جديده تتواءم مع المعطيات الحديثة سببًا في زيادة معدلات الهدر. وبعد ذلك تأتي أخطاء الأطباء في تشخيص حالات المرضى، التي تشاهد بكثرة في مستشفيات القطاع العام وخاصة في وزارة الصحة، بسبب أن غالبية الأطباء من حملة شهادة البكالوريوس، وعدم وجود مؤهلين أكاديميين فيها. ويتم ترقية غالبية أطباء القطاع العام بسنوات الخبرة والإقامة واجتياز امتحان التأهيل المعتمد على غير الجدارة الوظيفية، بل على نظم المحسوبية والواسطة.

جدول رقم (9)

أثر المتغيرات المستقلة في العوامل المؤدية إلى زيادة الكثافة في الخدمات الطبية بوجه غير شرعي

العوامل	ن= 400		MOH ن = 101		RMS ن = 89		JUH ن = 60		Private ن = 150	
	المتوسط	ت	المتوسط	ت	المتوسط	ت	المتوسط	ت	المتوسط	ت
إرضاء المرضى	3.55	2	2.38	2	3.31	2	5.0	2	3.53	2
ضياع التحاليل	3.31	3	2.31	3	3.31	3	4.21	3	3.43	3
اختلاف نتائج الإدارة عن توقعات الأطباء	2.40	4	0.82	4	3.45	4	4.14	4	1.21	4
التأكيد على التشخيص	4.75	1	3.2	1	4.55	1	5.81	1	4.75	1

كما في جدول رقم (9) هناك تفاوت كبير في الأهمية النسبية لهذه العوامل طبقًا لنمط ملكية المستشفى، فمن حيث الموضوع نجد أن هناك إجماعًا تامًا بين الأطباء – بصرف النظر عن ملكية المستشفى – على أن التأكيد على التشخيص هو أهم العوامل المسببة لعمل إجراءات طبية زائدة وغير ضرورية حيث إنها احتلت المرتبة الأولى. إن زيادة كثافة الخدمة يمكن النظر إليها من منظورين مختلفين، أولهما: إن حقيقة الأمر متعلقة بأن زيادة الخدمة لمجرد التأكد هو شيء زائد عن حده، بمعنى أن هذا الأمر لا حاجة له مطلقا، بسبب أن مبدأ التأكد في عملية التشخيص مطلوبة، ولكن المبالغة في ذلك لها عواقب وخيمة، وهي الهدر والضياع للمصادر. وأما الوجه الآخر فهو أنه كلما زادت كثافة الخدمة، قلت حاجة الناس لمثل تلك الخدمة في سوق يتسم بفائض في الطلب. أي انه كلما زادت كثافة الخدمات /أي التأكيد على التشخيص وذلك باستخدام وسائل التشخيص المختلفة مثل الأشعة والمختبرات وأجهزة التصوير الدقيقة أمثال الرنين المغناطيسي والأجهزة الطبقية وغيرها، ساعد ذلك في تخليص المريض من المرض نفسه بحيث لا يعود المريض إلى الخدمة الصحية للمرض نفسه، لذلك تقل حاجة الناس لمثل تلك الخدمة على الإطلاق، فهذا الأمر – بحد ذاته – جانب إيجابي، فلذلك يمكن أن يتم الأمر في المستشفيات الخاصة والتعليمية، ولكن لا يمكن تطبيقه في المستشفيات العامة، بسبب عدم وجود وقت كافٍ لذلك، لكثرة الوافدين إلى الطبيب الواحد، وذلك بسبب كثرة حالات التأمين الصحي (المدني والعسكري) التي تفد إلى مستشفيات القطاع العام بدون ضوابط، وعدم قدرة المستشفيات العامة على ضبط العملية التحويلية من المراكز الصحية المنتشرة في جميع أصقاع المملكة بكفاءة.

ويعتقد البعض أن زيادة كثافة الخدمة هي أمر ضروري من أجل حماية أنفسهم من المساءلة عن التقصير والأخطاء المهنية. وعلى الرغم من عدم وجود مساءلة طبية في المملكة الأردنية الهاشمية، لكن هذا الأمر يدفع الأطباء لطلب التحاليل والفحوص الزائدة لحماية أنفسهم من الأخطاء الطبية.

وقد جاء عامل إرضاء المرضى في المرتبة الثانية إذ إن المطلوب من جميع القطاعات الصحية العمل على تقديم خدمات صحية ذات جودة نوعية عالية والتي تأتي بنتائج طيبة على المريض، وذلك بتحسين حالته الصحية والتي بدورها تولد الشعور لدى المريض بالرضا عن الخدمات.

وجاء عامل ضياع التحاليل الطبية في المرتبة الثالثة، وذلك لأهميته في معظم المستشفيات العامة لكثرة المرضى فيها، وزيادة نسبة الأشغال، إذ بلغت في المستشفيات العامة ما يقارب 75% -80% في معظم الأحيان، لذلك بدأت التوسعات في الوقت الحالي فيها، وقد تم بناء مستشفى عام آخر في العاصمة من أجل تخفيف العبء عنها.

وأما اختلاف نتائج التحاليل والإجراءات عن توقعات الأطباء فقد جاء في المرتبة الرابعة، حيث شكل أقل العوامل تأثيرًا على وجود كثافة الخدمات طبقًا للملكية. ولكي لا يكون هناك إجحاف في التحاليل، فإن غالبية المستشفيات العامة تحتاج – عادة – إلى التأكيد على بعض التحاليل، مثل فحوصات الغدة الدرقية T3&T4، ومكداس الدم الدقيق عند مرض الأنيميا، ومرض سرطانات الدم، وبعض الفحوص الدقيقة تحتاج إلى التكرار، وذلك لعدم دقة النتائج في المستشفيات العامة.

ملخص لأهم النتائج:

نظرًا للوعي السائد لدى القطاع الخاص بأهمية الرعاية الصحية، ونظرًا لمدى مساهمة القطاع الخاص في تقديم الرعاية في المملكة الأردنية الهاشمية بما يقارب النصف، أي أن معدل إنفاق القطاع الخاص على الخدمات الصحية هو 5.6% من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) وأما القطاع العام كان 4% (وزارة الصحة، 2004) من الناتج المحلي الإجمالي. يقترح الباحث توكيل أمور تقديم الخدمات إلى القطاع الخاص، أي بخصخصة الخدمات الصحية في المملكة، لتخفيف العبء عن كاهل الدولة. وهناك دراسة تتعلق بهذا المشروع أنجزها الباحث وقدمها في مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص الدولي الذي عقد في رومانيا في الفترة الواقعة بين 25-5 و28- 5 - 2005 (روابدة، علي 2005).

وبينت الدراسة – أيضًا – أن أهم العوامل المؤدية إلى وجود حالات الحجز غير الضرورية حسب الأهمية النسبية لها – تتمثل في زيادة كثافة الخدمات الصحية، وذلك من أجل حماية الأطباء أنفسهم من الولوج في مخاطر الأخطاء الطبية من أجل تقليل حاجة الناس لمثل تلك الخدمات في سوق يتسم بفائض في الطلب

المصطنع من قبل الأطباء أنفسهم - وذلك بدراية أو عدم دراية المريض لمثل تلك الاحتياج - على الخدمات الصحية. لذلك يرى الباحث أن على جميع المستشفيات معالجة السياسات القائمة على حجز المرضى ومحاولة صياغة سياسات جديدة يتم بمقتضاها تقسيم الحالات المرضية إلى مجموعات متقاربة، وتوضع في ضوئها معايير فنية يتم على أساسها اتخاذ القرارات الطبية مع تحديد مسئولية الأفراد في اتخاذ هذه القرارات، فضلاً عن تبني بعض الدراسات، وإنشاء لجان متخصصة لدراسة ذلك، يتم من خلالها تبيان ومراجعة القرارات الطبية والحكم على مدى حكمة مشروعيتها في ضوء المعايير المرصودة مسبقًا.

فتقسيم الأمراض يمكن يتبع حسب التقسيم الدولي: International Classification of Diseases حيث تم تقسيم الأمراض إلى 493 خانة مرضية يمكن بموجبها وضع معايير مختلفة للعلاج والجراحة والاستقصاء والتحري طبقًا للمعمول به في دول العالم المتقدم. أو يمكن تقسيم الحالات المرضية طبقًا للتشخيص Diagnosis Related Groups (DRGs)، والتي تتطلب وجود طرف ثالث 3rd Party Payer لتزويد الخدمات والمتمثل بشركات التأمين، وذلك على غرار النظم الدولية السائدة، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يتم بموجبه خصخصة النظام الصحي Health Care System Privatization أو لجان مراجعة الاستخدامات المختلفة Utilization Review Committee. والتي يمكن أن يتم تشكيلها من قبل المجلس الصحي العالي، وذلك بإشراف مندوب عن جميع مزودي الخدمة الصحية لوضع سياسات فاعله لمراجعة استخدامات الخدمات الطبية، ضمن أسس وقواعد محلية تكفل وضع معايير لتقييم الأداءات الطبية وغيرها، وقياسها بشكل دوري، ووضع استراتيجيات تصحيحية فورية تضمن حماية المريض والطبيب (مزود الخدمة) في آن واحد وتضمن جودة جميع نوعيات الأداءات.

توصلت الدراسة إلى أن هناك إدراكًا عامًا من غالبية الأطباء بوجود حالات حجز غير ضرورية، وما وجدت أي فوارق معنوية في اختلاف رؤية الأطباء باختلاف ملكية المستشفى، فإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أن هذه مشكلة تعاني منها جميع المستشفيات دون فوارق مطلقة. وتفاوتت درجات الإدراك بحيث إن أطباء القطاع الخاص قد ارتفعت لديهم مستويات الإدراك والوعي بوجود هذه الحالات بكثرة.

وتبين لدى الباحث - أيضًا - من الأسباب الموجبة للهدر زيادة الطلبات على التحاليل الطبية النابعة من رغبة الأطباء في زيادة التأكيد على التشخيص لحماية أنفسهم من التقصير والمساءلة الطبية، بالرغم من عدم وجودها (المساءلة الطبية) في المملكة، وهناك - أيضًا - أسباب تمثلت في إرضاء المرضى وأخرى في اختلاف النتائج الطبية.

لذا يجب التنويه إلى ضرورة إعادة النظر في كيفية استخدام الموارد الطبية النادرة المنتجة حسب المعايير المرصودة مسبقًا مقارنة بالمعايير المحلية ومعايير دول الجوار، ودول متوسطة الدخل والدول الغنية، مع استخدام أسلوب البرامج التوضيحية Illustration Programs لجميع العاملين بالحقل الصحي، وعلى رأسهم الأطباء، لتوعيتهم بفاعلية التكلفة، ومحاولة استنباط آليات المعالجات البديلة ذات طابع قلة التكاليف بهدف خلق المعرفة الكاملة بكيفية صياغة القرارات السليمة في الوقت السليم.

وتبين للباحث أن هناك غيابًا مطلقًا لمرجعية شرعية لتقييم مدى ملاءمة هذه القرارات طبقًا للحالة الصحية المرعية، للحيلولة دون إساءة استخدام المصادر المتاحة والمتمثلة في الحجز غير الضروري وتطويل فترة الحجز غير الضروري أيضًا المتأتية عن توسيع كثافة الخدمات المقدمة.

حاولت الدراسة تحديد حالات الحجز غير الضرورية ونسبتها إلى الحالات الضرورية وإلى إجمالي الأيام المرضية، مع تبيان الأسباب الدافعة لذلك. ولصعوبة حصر عدد الحالات ذات طبيعة الحجز غير الضروري لعدم وجود معايير يستند إليها النظام الصحي في الحجز لتسهيل عملية تقييم ملاءمة الاستخدام للموارد، قام الباحث بمساءلة عينة الدراسة لتحديد حالات الحجز غير الضروري، وعلى الغالب تبين لدى الباحث بعد مراجعة عدد بسيط من السجلات الطبية مع فريق طبي من القطاع العام (مستشفى البشير) أن ما نسبته واحد إلى خمس حالات حجز غير ضروري، أي من كل خمس حالات إدخال توجد حالة واحدة (حجز غير ضروري). فإذا صح هذا المؤشر على بقية القطاعات المقدمة للخدمات الصحية على مستوى المملكة، لكان هناك معدل 126319,2 حالة إدخال غير ضروري لكون مجموع الإدخالات المرضية في جميع القطاعات الصحية على مستوى المملكة (ليس عينة الدراسة) 631596 حالة إدخال في عام 2003 (التقرير الإحصائي السنوي 2004)، وفي حاصل ضرب معدل تكلفة السرير اليومي التي قدرت في عام 2000 بسبعة وخمسين ديناراً أردنياً (World Bank, 2004) يتبين لدينا خسارة 7,200,194.4 دينار أي ما يقارب 7.5 مليون دينار أردني قيمة الهدر الناجمة عن الحجز غير الضروري في مستشفيات المملكة كاملة.

وبما أن حجم الإنفاق على القطاع الصحي كان في عام 2004 يساوي 727,000,000 دينار أردني، لذلك تعني الخسارة المقدرة بـ 7.5 مليون دينار أردني أنها تساوي واحد بالمائة (1%) من قيمة الإنفاق على القطاع الصحي (حاصل قسمة سبعه ملايين ونصف على جميع الإنفاق على القطاع الصحي، 727 مليون دينار). لقد كشفت الدراسة أن الأسباب الموجبة لذلك كانت خارج نطاق سيطرة المستشفى لأسباب تعلقها بمسلكيات الأطباء. لذلك يوصي الباحث باستخدام برنامج كامل متكامل لملاءمة استخدام المصادر لترشيد اتخاذ القرارات الطبية وتجاهل العوامل المؤثرة على هذه القرارات والتي يمكن وضعها ضمن فريق متخصص "Focus Groups" مكون من مندوب عن كل مزود للخدمة الصحية في المملكة، أي مندوب عن القوات

المسلحة وعن وزارة الصحة الأردنية، والقطاع الخاص، وجامعة العلوم والتكنولوجيا والجامعة الأردنية، ومندوب آخر عن قطاع وكالة الغوث الدولية (UNRWA) لتأسيس معايير أو استنباط معايير عالمية تساعد النظام الصحي في ضبط عملية الحجز دون النظر في المنظور الطبي فحسب بل هناك عوامل أخرى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، مثل: التكاليف، المقدرة على الدفع، الحاجة الماسة، البدائل المتاحة، فترة الإقامة ... إلخ، وتساعد في الكشف عن الحالات غير الضرورية ومنعها مبكراً قبل أن تحدث، كمنع فترات حجز غير ضرورية، مثل حجز مريض الزائدة الدودية الملتهبة ما قبل العملية الجراحية بيومين، وشوهد في القطاع الخاص معدل حجز مريض الزائدة الدودية بمعدل أسبوع، فلو كان هناك بروتوكول لتقييم كفاءة الاستخدام المتضمن معايير كفاءة الأداءات المعمول بها في المستشفى (أي بمعنى آخر عملية الزائدة الدودية تستغرق حجز ثلاثة أيام، يوم ما قبل العملية الجراحية لتحضير المريض، ويوم للعملية، واليوم الثالث للاطمئنان عن سلامة الجروح وحالة المريض الصحية) – لما لوحظت مثل هذه الانحرافات عن المعايير المرصودة، وهي حجز المريض بيومين قبل العملية الجراحية وفترة إقامة أسبوع في المستشفيات الخاصة.

ولعل أهم ما تبرزه الدراسة من حديث هو "الهندرة" في استخدام الموارد المتاحة، أي بإعادة هيكلتها، والتي تهدف إلى تقليل التركيز على الحجز ذي طابع التكلفة المرتفعة وإيجاد طرق بديلة لها (Path way) عن طريق نقلها عيادات الرعاية المتسمة بقلة التكاليف، مثل الرَّد المفتوح في عظم رأس الفخذ حيث إن هذه العملية تستغرق مدة شهر في المستشفى لكبار السن المصابين في كسر (Fracture) في رأس عظم الفخذ أو سقوطه (Dislocation) من مكانه. وتحتاج مثل هذه العملية لمدة ثلاثة أيام حثيثة، يوم منها تحضير المريض قبل العملية، ويوم آخر للعملية والثالث للاطمئنان على حالة المريض الصحية، وأما بقية الأيام الأخرى (27 يوم) فهي بمثابة متابعة لحالة المريض والرقابة عليها. فالبدائل المتاحة هنا كثيرة أهمها ما اكتشف في الولايات المتحدة الأمريكية بما يسمى بالمستشفى المنزلي (Home Hospital)، حيث أصبح مريض رأس الفخذ يمكث 27 يومًا تحت رقابة أطباء الأسرة، أو "General Practitioners "GPs وذلك لتخفيف تكلفة توليد الخدمات في المستشفيات. حيث إن عملية إشراف أطباء الأسرة على المريض في البيت غير مكلفة إذا ما قورنت بتكلفة متابعة المريض في المستشفى (مطر، 1997) و(Lavy, 1994; McPake, 1994).

من هذا المنطلق تتمثل "هندرة" الاستخدام في ثلاث مراحل:

أ- مراجعة إجراءات ما قبل الحجز للتأكد من حاجة المريض للحجز في المستشفى فعليًا.

ب- مراجعة إجراءات الحجز حيث يكون التركيز على كفاءة وسلامة العلاج، مع تحديد ففترة الحجز اللازمة.

ج- مراجعة ما بعد الخروج من المستشفى، حيث يتم تحليل بيانات استخدام الموارد لكل حالة مرضية ولكل طبيب، لاكتشاف الانحرافات عن المعايير المرصودة (مطر، 1997).

التوصيــات:

توصي الدراسة بدراسة الاختلالات الأخرى في النظــام الــصحي الأردنــي واحتــساب قيمــة الهــدر فيها والمتمثلة بالازدواجيــة فــي تقــديم الخــدمات، المتمركــزة بــذات الطبيعــة فــي العاصــمة، أي إن المستشفيات العسكرية ومستشفيات وزارة الــصحة والقطــاع الخــاص ومستــشفيات الجامعــة تقــدم نفــس الخدمات الأوليــة والثانويــة والثالثيــة (primary, Secondary, Tertiary) وفــي بعــضها التأهيليــة (long Term Care)، انظر شكل رقم (1) ص. (7) – أيضًا – لمنطقة العاصمة عمان وفي المدن الكبــرى (World Bank, 2004; 1997; 1995; 1993; and Bank, D. 1993). وهنا تكمن أهمية التخطــيط: بمعنى إبراز أهمية دمج الخدمات المستشفوية في إدارة واحدة والتنسيق فيما بينها، لتقديم خدمات مشتركة مبنية على أسس الحاجة لمثل تلك الخدمات والكفاءة لنوعياتها. إما بالنسبة لتشتت معطيات النظام فتوصي الدراسة – أيضًا – باحتساب قيمة الهدر من جرائها وتوحيدها في إدارة واحدة، وذلك بإعادة هيكلة النظام الصحي وطرق تمويله المختلفة إما بإصدار مشروع خصخصة النظام (روابدة، 2005) يــضمن تغطيــة الخــدمات لجميــع المواطنين بنـ. على قدرة المواطن على شراء السلة السوقية الصحية بأسعار مناسبة أو معقولة، مــع ضــمان سهولة الوصول إلى الخدمات في أقل وأنسب وقت.

وبالنسبة لمحدودية الوصول إلى بعض الخدمات لبعض المواطنين، فتمثل أقل الأسباب هــدراً، فــإذا مــا توحدت الخدمات بإعادة هيكلتها، وتوحيدها، وخصخصتها – تزداد مثل هذه النسبة وتؤدي إلى تكاليف باهظة، أي تحدث خسارة ناجمة عن فقدان في الأرواح وفي قدرات العمل: مثال، أمراض القلــب والــشرايين والتــي تعالج بحرفية فنية عالية في مستشفيات القوات المسلحة المتمثلة في مركز القلب الجراحي، والمقتــصرة علــى معالجة العسكريين وذويهم، ونتيجة لمحدودية الوصول إلى تلك الخدمات يتعرض المجتمع للهلاك أو لإعاقــات يمكن تجنبها، والمحافظة على أفراد أصحاء منتجين مؤثرين في الناتج القومي الإجمالي لا يكونون عالة علــى النظام إذا ما توافرت لبقية أفراد المجتمع فرصة الوصول لمثل تلك الخدمات.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- آداي، لوآن؛ بيجلي تشارلز؛ ليرسون دافيد؛ سيلتر كارلز. (2000)، *"تقييم الرعايــة الطبيــة: الفعاليــة والكفــاءة والإنصاف"*. معهد الإدارة العامة، مركز البحوث: المملكة العربية السعودية.
- الأحمدي، طلال بن عايد. (1998)، *"العوامل المحددة لمدة بقاء المريض فــي المستــشفيات الحكوميــة بمدينــة الرياض بالمملكة العربية السعودية"*. مج 38، ع 3، ص ص 631-663.
- سومر، يورغ (1985)، *"التكاليف الصحية المتعذر ضبطها: التجربة السويسرية"*. المائدة المستديرة، منبر الصحة العلمي، مج 6، ع 1، ص ص. 1-19.
- عبد الرحمن، عبد الله محمد. (1991)، *"الإنتاجية والأداء التنظيمي والطبي بالمستشفيات: قــضايا وآراء"*. معهــد الإدارة العامة، ع 44، ص ص. 25-75.
- مطر، محمود حسين. (1997)، "محددات الهدر للموارد المالية في القطاع الصحي: دراسة ميدانيــة فــي المملكــة العربية السعودية". *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج 4، ع 2، ص ص 205-242.
- مطر، محمود حسين. (1992)، "استراتيجية احتواء التكاليف وزيادة الكفاءة في المستــشفيات". نمــوذج مقتــرح، *الإدارة العامة*، ع 76؛ ص ص 51-90.
- طعامنة، محمد، وبرجس الحراحشة. (1995)، "أثر مستوى الخدمة على رضا المستفيدين مــن خــدمات المراكــز الصحية في محافظة المفرق". *مؤتة للبحوث والدراسات*، مج 10، ع 6، ص ص. 243-267.
- روابدة، علي. (2005)، "تحديات القرن الحادي والعشرين الصحية"، *الدواء العربي*، شــركة أكــديما، ع 48، ص ص. 114-117.
- وزارة الصحة (1998)، *"التقرير الإحصائي السنوي"*، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، المملكــة الأردنيــة الهاشمية. www.moh.gov.jo
- وزارة الصحة (1999)، *"التقرير الإحصائي السنوي"*، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، المملكة الأردنيــة الهاشمية. www.moh.gov.jo
- وزارة الصحة (2000)، *"التقرير الإحصائي السنوي"*، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، المملكــة الأردنيــة الهاشمية. www.moh.gov.jo
- وزارة الصحة (2001)، *"التقرير الإحصائي السنوي"*، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، المملكــة الأردنيــة الهاشمية. www.moh.gov.jo

- وزارة الصحة (2002)، *"التقرير الإحصائي السنوي"*، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، المملكة الأردنية الهاشمية. www.moh.gov.jo

- وزارة الصحة (2003)، *"التقرير الإحصائي السنوي"*، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، المملكة الأردنية الهاشمية. www.moh.gov.jo

- وزارة الصحة (2004)، *"التقرير الإحصائي السنوي"*، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، المملكة الأردنية الهاشمية. www.moh.gov.jo

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Akin, J., Nancy B., and David de Ferranti (1997), ***"Financing Health Services in Developing Countries: An Agenda for Reform"***, A World Bank Policy Study, Washington, DC.
- Bank, Dwayne A.; Lonna Milburn; and Hannan, Sabri (1999), ***"Profile of Uninsured in Jordan"***, PHR Technical Report No. 37, MOH: Amman-Jordan.
- Bank, Dwayne A. (1997), ***"Country Activity Plan"***, Jordan, 1997-2000, PHR, Development Associates Inc. Harvard School of Public Health.
- Barnum, Howard and Joseph Kutzin, (1993), ***"Public Hospitals in Developing Countries: Resource Use, Cost, Financing"***, Johns Hopkins University Press: Baltimore and London.
- Baudouy, Jacques (1997), ***" Hashemite Kingdom of Jordan: Health Sector Study"***, A World Bank Country Study, The World Bank: Washington, Dc.
- Brunet-Jailly, Joseph (1991), ***"Health Financing in Developing Countries: Cost Recovery or Cost Reduction?"***, Policy, Research and External Affairs Working Paper 692, Washington, DC: World Bank.
- Berki, ס. (1972), ***"Hospital Economics"***, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- Conn, Catherine (1994), ***"Restructuring Ministries of Health: Issues and Experiences in Organizational Reform"***, Draft Paper for the World Health Organization, Division of Strengthening Health Systems, National Health Systems Policies and Unit, World Health Organization.
- Creese, Andrew L. (1991), ***"User Charges for Health Care: A Review of Recent Experience"***, Health Policy and Planning, 6(4): 309-319.
- Feldstein, P. (1988), ***"Health Care Economics"***, 3rd ed. NY: John Wiley and Sons.
- Gilson, Lucy (19880, ***"Government Health Charges: Is Equity Being Abandoned?"***, EPC Publication 15, London School of Hygiene and Tropical Medicine.
- Gulyer, A. (1992), ***"The Mortality Efficiency in Health care-Some Uncomfortable Implications"***, Health Economics, No 1: pp7-18
- Hollander Neil, Rauch Margie (1998), ***"Assessment of the Third Party Payers in Jordan"***, PHR Technical report NO27, MOH: Amman-Jordan.
- Jaddou' H., Bateiha A., and Ajlouni K. (2001), ***"Prevalence, Awareness, and Management of Hypertension in a recently Urbanized Community, Eastern Jordan"***, Journal of Human Hypertension, Vol. 14, pp 497-501.
- Kutzin, Joseph (1995), ***"Experience With Organizational and Financial Reform of the Health Sector"***, Current Concerns, SHS Paper Number 8, Division of Strengthening of Health Services: World Health Organization.

- Lavy, Victor and Jean-Marc Germain (1994), *"Quality Cost in Health Care Choice in Developing Countries"*, Living Standards Measurement Study Working Paper 105, Washington DC.: The World Bank, Policy Research Department, Poverty and Human Resources Division.
- McPake, Barbara and Ellias E. Ngalande-Banda (1994), *"Constructing out of Health Services in Developing Countries"*, Health Policy and Planning, 9(1): 25-30.
- Mills, Anne (1990a), *"The Economics of Hospitals in Developing Countries Part 1: Expenditure Patterns"*, Health Policy and Planning, 5(2):107-113.
- Parker, David and William Newbrander (1994), *"Tackling Wastage and Efficiency in the Health Sector"*, World Health Forum, 15(2): 107-113.
- World Bank Report (1993), *"Hashemite Kingdom of Jordan: Health Management Project"*, Staff Appraisal Report (SAR), The World Bank.
- World Bank (1995), *"Health Financing Study Phase 1: Universal Insurance Study"*, Centre for Consultation, Technical Services and Studies, Submitted to the University of Jordan, Amman, Jordan.
- World Bank (1997), *"Hashemite Kingdom of Jordan and the World Bank, Proposed Health Sector Project"*, Project Pre-Appraisal Mission, Memorandum of Understanding.
- World Bank, (2004), *"Jordan Public Expenditures Review"*, Health Sector by the Health Task force, Part 1. Diagnostic, August 5, 2004.

The Waste in the Jordanian Health System An Analytical Study on the Physicians' Viewpoint in the Capital governorate

Dr. Ali A. Rawabdeh

Assistant professor
Faculty of Administrative and Financial Sciences
Philadelphia University - Jordan

Abstract

The organization of the Health Care System in Jordan is based on different historical, ideological, and a political assumptions.

This paper draws those assumptions to describe the current health care crises and proposed reforms.

Central discussion is an analysis of the forms of public and market-led provision of health care in operations particularly in relation to the role of physicians and their effect on access, density, cost and quality of health services been provided by Jordanian hospitals. A highly representative sample of 22 hospitals and 400 physicians has been drawn randomly from the capital Amman.

In conclusion, this paper suggests that there have been structural, financial, and organizational pitfalls, which had brought the Jordanian Health Care System closer to hill. Research suggests the need sustaining trust, morale, and hence motivation from physicians to provide cost effective quality services which reflect client' and populations' need, and therefore, develop decongestions, cost containment and reduce inappropriate admissions to their minimum level with no effect on the quality of services been provided.

العوامل والمعوقات المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات من وجهة نظر مدققي الحسابات في الأردن*

منذر طلال المومني

أستاذ مشارك – قسم المحاسبة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة اليرموك – الأردن

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الاستفادة من التكنولوجيا في مكاتب تدقيق الحسابات، في الأردن، كمحاولة لتحديد الأبعاد المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات تدقيق الحسابات، وكذلك معوقات استخدامها لدى هذه المكاتب، للوقوف على واقع استخدامات تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في الأردن، والمساهمة في وضع الحلول المناسبة، بعد تحليل النتائج إحصائيًا، مما قد يؤدي إلى رفع مستوى المهنة وزيادة فعاليتها.

*وقد استخدم الباحث عيّنة عشوائية من مكاتب التدقيق بلغت ثلاثة وتسعين مكتبًا للتدقيق (93) من أصل مائة وخمسة وثمانين (185) مكتبًا، وتم توزيع استبانات على المدققين المجازين العاملين فيها، وتم استعادة ثلاثة وستين (63) استبانة، حيث قام الباحث بتحليلها إحصائيًا باستخدام تحليل العوامل الاستكشافي الذي قام بتجميع كل متغيرات الدراسة في خمس مجموعات، تشكل كل مجموعه منها بعدًا من الأبعاد المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، وقد تم ترتيبها حسب مقدار حصولها على قيم كرونباخ ألفا على التوالي كما يلي – **البعد الأول:** "بيئة استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكاتب التدقيق". حصل على قيمة (90%) لكرونباخ ألفا، وهي أعلى قيمة من بين الأبعاد الخمسة، وفسّر هذا البعد ما نسبته (30.7%) من نسبة التباين الكلي. وهذا يدل على أن مكاتب التدقيق عيّنة البحث ترغب في استخدام تكنولوجيا المعلومات في أعمالها في حالة توافر شروط تضمن لهم سلامة استخدامها وإمكان فهم سير عملياتها والتأكد من صحة نتائجها. **البعد الثاني:** "فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق"، حصل على قيمة (84%) للاتساق الداخلي وهي ثاني أعلى قيمة من بين الأبعاد الخمسة، وفسّر هذا البعد ما نسبته (16.6%) من التباين الكلي. وهذا قد يعود إلى أن مكاتب التدقيق تدرك أهمية وفوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملياتها، لكن الإلمام باستخدامها في مجال متخصص كتدقيق الحسابات لم يصل إلى المستوى التنافسي المطلوب.*

* تم تسلم البحث في سبتمبر 2005، وقُبلت للنشر في فبراير 2006.

البعد الثالث: *"اعتماد مكاتب التدقيق للأساليب الآلية في عملية التدقيق"، حصل على قيمة (83%) للاتساق الداخلي، وهي ثالث أعلى قيمة لكرونباخ ألفا، وقد فسّر هذا البعد (11.8%) من التباين الكلي. وقد أظهرت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات لا يعتمد عليها من قبل المدقق إلى حد كبير، وأن المكاتب حاليًا إن استخدمتها، فهي تفعل ذلك لتعطي صورة حسنة عن المكتب لعملائها.* ***البعد الرابع:*** *"تطبيق مكاتب التدقيق لمعايير كفاءة مهنية خاصة بمكاتب التدقيق"، حصل على قيمة (83%) للاتساق الداخلي، وقد شرح هذا البعد (11.8%) من التباين الكلي. وهذا قد يعني أن مدققي الحسابات في مكاتب التدقيق عيّنة البحث لم يصلوا بعد إلى درجة من الفهم والإلمام بتكنولوجيا المعلومات، واستخداماتها في مجال التدقيق.* ***البعد الخامس:*** *"تطبيق إجراءات الضبط الداخلي"، وحصل على قيمة (76%) للاتساق الداخلي، وقد شرح هذا البعد ما نسبته (8,2%) من التباين الكلي. ولعل هذا يدل على أن هناك حاجة ماسة جدًا لإيجاد متخصصين في تدقيق الحسابات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها. وقد أظهرت نتائج الدراسة عددًا من المعوقات التي تواجه مدققي الحسابات، الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق والذين لا يستخدمونه.*

المقدمة:

أصبحت الحاجة ملحة لما يطلق عليه اليوم اسم التدقيق الفوري، أو التدقيق المستمر بظهور التجارة الإلكترونية، التي انبثق عنها عالم جديد، يتميز بإبرام صفقات تجارية فورية (Real-Time Transactions)، وبالتالي إنتاج تقارير فورية (Real-Time Reporting) بواسطة مكونات مادية، وبرامجية متطورة تستخدم في أنظمة متكاملة في مختلف القطاعات، والشركات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية باستخدامها. ونظرًا لظهور وتطور أنظمة البرامج المحاسبية المبنية على تكنولوجيا المعلومات لدى العديد من الشركات، كان لا بد من استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، إما لاختبار إجراءات الرقابة العامة، أو للعمل على برامج حاسوبية لاختبار الإجراءات المبرمجة التي تستخدم في الأنشطة المحاسبية والرقابة عليها (Trampe et. al, 2002).

ولا شك أن دخول تكنولوجيا المعلومات إلى مجال مهنة التدقيق، يساعد على قيام المدقق بعمله بسرعة فائقة، ودقة متناهية، وزيادة مستوى تأكد المدقق من إجراءات التدقيق التي يقوم بها.

وينبغي على مدققي الحسابات، القيام بتطوير أنفسهم، وأساليبهم الفنية المستخدمة في تدقيق الحسابات، بما يتفق مع التطورات التكنولوجية، ولاسيما أن التطور التكنولوجي يفرض عليهم أن يقوموا بتدقيق منشآت ومؤسسات تستخدم نظمًا محاسبية محوسبة، وأن الأعمال المحاسبية تعتبر من أكثر الأعمال اعتمادًا على تكنولوجيا المعلومات في الوقت الراهن.

ويتفق العديد من الباحثين، على أن دخول تكنولوجيا المعلومات إلى مهنة التدقيق، قد أثر وبشكل كبير وواضح على المهنة، رافعًا المستوى والكفاءة والأداء لدى المدققين، ومختصرًا للوقت، وموفرًا للجهد والموارد المالية. ولم يؤثر دخوله على الإطار العام للمبادئ والمفاهيم المتعلقة بالمهنة، وإنما اقتصر تأثيره على إجراءات وأساليب تنفيذ عمليات التدقيق.

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى الاستفادة من التكنولوجيا في مكاتب تدقيق الحسابات في الأردن من خلال آراء المدققين المزاولين للمهنة فيها، وكذلك للتعرف على فوائد ومعوقات استخدامها لدى هذه المكاتب، وذلك في محاولة للوقوف على واقع استخدامات تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في الأردن، والمساهمة في وضع الحلول والتوصيات المناسبة بعد تحليل النتائج إحصائيًا، مما قد يؤدي إلى رفع مستوى المهنة وزيادة فعاليتها.

مشكلة الدراسة:

في ضوء النمو المتسارع للثورة المعلوماتية، وانتشار تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شتى المجالات، أصبحت تكنولوجيا المعلومات الركيزة الأساسية التي تبنى عليها أنظمة المعلومات المحاسبية في معظم الشركات الخاصة والعامة، مما أدى إلى الانتقال من طرق المعالجة التقليدية للبيانات إلى طرق المعالجة الآلية، وبالتالي كان لا بد من أن تتأثر عمليات تدقيق الحسابات بذلك، بالانتقال من المعالجة التقليدية للبيانات إلى المعالجة الآلية (المحوسبة) في إجراءات تدقيق الحسابات، حيث أصبحت ضرورة ملحة من أجل زيادة فعالية وكفاءة إجراءات التدقيق. ويجب أن يكون لدى المدققين معرفة، ودراية، واهتمام بتكنولوجيا المعلومات، حتى يصبحوا قادرين على تنفيذ عمليات التدقيق بكفاءة واقتدار. ويسعى هذا البحث إلى استكشاف وتحديد الأبعاد، والعوامل المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، وكذلك معرفة فوائد ومعوقات استخدامها من وجهة نظر مدققي الحسابات المجازين في مكاتب التدقيق.

أسئلة الدراسة:

1- ما الأبعاد الأساسية المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في مكاتب تدقيق الحسابات عينة البحث؟

2- ما درجة وجود العوامل المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في تلك المكاتب؟

3- ما المعوقات التي تواجه مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق عيّنة الدراسة؟

4- ما المعوقات التي تحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها محاولة جادة تسعى إلى التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكاتب التدقيق، وفوائدها، ومعوقاتها، مما يساعد في لفت انتباه الجهات المختلفة المنظمة لمهنة تدقيق الحسابات والمدققين، والى أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات فيها بما يتماشى مع التطورات العالمية، والتوجهات الدولية في مجال تدقيق الحسابات على طريق تطوير مهنة تدقيق الحسابات والعاملين فيها، ومن أجل إيجاد مدققين قادرين على مواجهة التحديات والمنافسة في عصر العولمة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسه يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

1- التعرف على العوامل المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات تدقيق الحسابات.

2- معرفة فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر المدققين المرخصين والمزاولين للمهنة.

3- معرفة مدى قيام مدققي الحسابات بالتأكد من إجراءات الضبط الداخلي ومراقبة المخرجات لدى عملائهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

4- تحديد أهم المعوقات التي تحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات.

الدراسات السابقة:

توصلت معظم الدراسات والأبحاث في دول مختلفه إلى أن هناك حاجة ملحة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات، وفيما يلي عرض للدراسات المتوافرة حول موضوع الدراسة:

قام كل من (زيادات، والعكشة، وخداش، 1995) بإجراء دراسة حول مدى استخدام الحاسوب في تدقيق الحسابات في مكاتب التدقيق، حيث أشار الباحثون في هذه الدراسة إلى ندرة الدراسات في هذا الموضوع، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين بعض العوامل مثل: (رأس المال، وعدد العاملين، وعدد المدققين المجازين، والارتباط بمكاتب التدقيق الأجنبية) واستخدام الحاسوب في تدقيق الحسابات.

أما فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه المدققين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، فقد رتبت الدراسة الصعوبات التالية تنازليًا من حيث صعوبتها بالنسبة للمدققين الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في أعمال التدقيق:

1- عدم وجود الإمكانات المادية اللازمة لتوفير أجهزة تكنولوجيا المعلومات.

2- عدم الإلمام بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق من قبل المدققين.

3- عدم تعاون موظفي العملاء الذين لديهم المعرفة في استخدم تكنولوجيا المعلومات.

وأشار بعض المدققين الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات إلى المعوقات التالية:

1- عدم وجود برامج عامه يمكن استخدامها من قبل مكاتب التدقيق، وهذا تترتب عليه تكلفة عالية.

2- رغبة بعض إدارات الشركات بمعالجة حساباتها بطريقه خاصة بعيدة عن الواقع.

3- ضعف ثقة العملاء بأداء الحاسب الآلي مما يتطلب مجاراتهم باستخدام التدقيق اليدوي.

ودرس (قاقيش والحمود، 1994، ص 332) الصعوبات التي تواجه مدققي ديوان المحاسبة في الأردن أثناء مراقبتهم للوحدات الحكومية، أي أن دراستهما اقتصرت على مدققي القطاع العام وشمل مجتمع الدراسة جميع رؤساء المراقبات التابعة لمديرية المراقبات في ديوان المحاسبة والمدققين فيها، وكبار الموظفين في مركز الديوان الذين لديهم خبرات حول المشكلات التي يواجهها المدققون. وقام الباحثان باختيار عيّنة ممثلة لمجتمع الدراسة عددها تسعون (90) شخصًا، حيث وزعت استبانة فكانت نسبة الاستجابة (75%) أي (69) استبانة من (90) منها. وقد رتّب الباحثان المشكلات التي تواجه مدققي الديوان، والمتعلقة بالمدققين أنفسهم تنازليًا حسب درجة أهميتها من وجهة نظرهم، وتبيّن لهما أن قلة خبرة المدققين في استخدام تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها هي المشكلة الثالثة في الأهمية بعد عدم كفاية الرواتب وقلة الحوافز (مشكلة أولى)، وعدم توافر مكافآت تشجيعية للمدققين الذين يكتشفون مخالفات مهمة (مشكلة ثانية). وأشار الباحثان إلى أن "قلة خبرة المدققين في استخدام الحاسوب والرقابة عليه ناتجة عن شعور المدققين بضرورة استخدام الحاسوب في أعمال التدقيق، وضرورة أن يكون لديهم خبرة في هذا المجال، وربما يعود عدم الاهتمام بهذا الأمر من قبل الجهات المختصة – من وجهة نظر الباحثين – إلى عدم تعميم استخدام الحاسوب في الدوائر والمؤسسات الحكومية، ولا سيما أن النظام المحاسبي الحكومي لا يزال ينفذ يدويًا مع استخدام بعض الآلات المحاسبية البسيطة فقط. ووجد الباحثان – أيضًا – أن حاجة المدققين للتعليم والتدريب المستمرين، تعتبر من المشكلات المهمة التي تواجه مدققي ديوان المحاسبة، حيث بلغ متوسط إجابات المستجيبين (3.15 من 4) بانحراف معياري (1.71)، وأشار الباحثان إلى أن ذلك يعود إلى التقدم العلمي والتكنولوجي السريع، وخاصة في أنظمة المعلومات المحاسبية.

وبيّنت دراسة (الخصاونة، 2002) في دراسة لها بعنوان "أثر تطور المعالجة الإلكترونية للبيانات على أنظمة الرقابة في البنوك التجارية الأردنية"، أن نظام الرقابة الداخلية في ظل المعالجة الآلية لدى البنوك الأردنية، يحقق إجراءات الرقابة التنظيمية وإجراءات الرقابة على المدخلات، وإجراءات الرقابة على التوثيق وتطوير النظم، ويؤمن إجراءات الرقابة التشغيلية والرقابة على معالجة البيانات الإلكترونية.

ويبدو أن الحديث عن مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، التي يقوم بها مدققو الحسابات في الدول المتقدمة قد بدأ بالانخفاض، نظرًا لتطبيقهم للبرامج المختلفة في مجال التدقيق، ولأن عملاءهم – أيضًا – بدءوا يستخدمون نظم برامج محاسبية محوسبة، ولأن مدققي الحسابات يحاولون الاستفادة وبأقصى ما يستطيعون من التقدم والتطور التكنولوجي لخدمتهم في مجال عملهم وللنهوض بمهنتهم إلى المستوى الأمثل.

وقد بدأ الحديث مؤخرًا في الدول المتقدمة عن إشراك مدققي الحسابات الداخليين في عمليات تطوير البرامج المحاسبية في الشركات والمنشآت التجارية، ففي دراسة قام بها (Morries &Pushkin,1994) حول إشراك مدققي الحسابات الداخليين في عمليات تطوير نظم المعلومات الإلكترونية، أشار الباحثان إلى أن كل الدراسات والأبحاث التي كتبت عن التدقيق في المجالين المهني والأكاديمي، توصي بضرورة اشتراك مدققي الحسابات الداخليين في عمليات تطوير النظم الإلكترونية، وخاصة المعقدة منها، والرجوع إليهم على أنهم خبراء في الرقابة، وذلك لأن مدققي الحسابات الداخليين يلعبون دورًا مهمًا وحيويًا في عمليات التطوير هذه، حيث يتأكدون من كفاءة وإمكانية الرقابة عليها، وقابليتها للتدقيق، كما يقومون بتحديد نقاط الضعف في عمليات تصميمها، ومدى توافر متطلبات استخدامها بدقة، هذا فضلاً عن قيامهم بتحديد مدى فعالية ودقة اختبار هذه النظم ونظام التوثيق فيها قبل التطبيق الفعلي لها.

وقد توصلت دراسة الباحثين إلى تحديد أهم العوامل المتعلقة بإشراك مدققين – في تطوير نظم المعلومات – يعملون لدى عيّنة مكونة من (300) شركة في مجتمع يتكون من أول 1000 شركة من الشركات الناجحة، حيث استعاد الباحثان 164 استبانة بنسبة ردود بلغت (54.7%)، وقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج في كبرى الشركات الأمريكية The Fortune 500 Companies، من أهمها وجود علاقة قوية بين كل من استراتيجية الشركة، والهيكل التنظيمي لها، والتدقيق لنظم المعلومات الإلكترونية، حيث وجدًا أن حوافز الشركة الاستراتيجية لتبني نظم معلومات إلكترونية، تعتبر أفضل المؤشرات للتنبؤ عن مدى مشاركة مدققي الحسابات في عمليات تطويرها، كما توصل الباحثان إلى وجود علاقة قوية بين اشتراك مدققي الحسابات في تطوير نظم المعلومات الإلكترونية وكل مما يلي:

1- حجم كادر التدقيق في الشركة.

2- وضع كادر التدقيق في الشركة.

3- مدى وجود سياسات وإجراءات رسمية في الشركة.

4- مدى اهتمام الإدارة بكادر التدقيق والرقابة.

وتتفق نتائج الباحثين مع النتائج التي توصل إليها (Wu, 1992) والذي أشار في دراسته حول مراجعة مدققي الحسابات لعملية تطوير نظم المعلومات وأثر ذلك على الجهود التي تبذل لصيانتها - إلى أن إشراك مدققي الحسابات الداخليين في مرحلة مبكرة من تطوير النظم له علاقة مباشرة بتخفيض تكاليف صيانتها بعد البدء بتطبيقها، حيث وجد أن إشراكهم في هذه العمليات له إيجابيات كثيرة، وتؤدي إلى تخفيض صيانة النظم في المستقبل بعد البدء بتطبيقها، وبالتالي تخفيض تكاليفها.

وحول مدى استخدام دوائر التدقيق الداخلي لأساليب التدقيق بتكنولوجيا المعلومات والتدقيق المستمر، ولغايات زيادة الوعي والفهم لهذه الأساليب، توصلت دراسة (Trampe, *et. al*, 2002) إلى أن برامج تكنولوجيا المعلومات ليست بديلاً عن التدقيق الجيد، فلا تزال مهارات المدقق، مثل قدرته على الفهم والتفسير والتفكير المبني على الانتقاد البنّاء، تعتبر من أهم أدوات المدقق الضرورية. وقد بينت الدراسة أن حوالي 50% من المدققين الداخليين عيّنة الدراسة يستخدمون أوراق عمل مؤتمتة (مبرمجة) وأن (80%) منهم بيّنوا أن استخدامها يعتبر إجباريًا، حيث استبدلت الملفات الورقية بأوراق العمل المحوسبة، كما أشار غالبية عيّنة الدراسة إلى أنهم يستخدمون إما وسائل التدقيق الأوتوماتيكي (Auto Audit)، أو تطبيقات لغة لوتس (Lotus Notes Applications)، أما باقي عيّنة الدراسة فيستخدمون برامج مطورة داخليا (Internally Developed Systems). وبناء على ذلك يمكن القول بأن استخدام المدققين الداخليين لهذه الوسائل المبتكرة في التدقيق يستلزم ويستدعي من المدققين الخارجيين الذين يستعينون بهم أن يدركوا ويفهموا تلك الوسائل حتى يستطيعوا التعامل معها والتدقيق عليها.

وقد بيّنت دراسة قامت بها دائرة ضريبة الدخل في فلوريدا (Florida Dept. of Revenue, November, 2004) حول التدقيق الإلكتروني (E-Auditing)، أن التدقيق الإلكتروني هو عبارة عن التدقيق بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، الذي يستخدم السجلات الإلكترونية لإنجاز كامل إجراءات التدقيق أو جزء منها، فإذا كانت الشركة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتسجيل بيانات أنشطتها التجارية وتحديثها إلكترونيًا، فإنه يمكن تدقيق سجلاتها أيضًا إلكترونيًا، حيث يتميز التدقيق الإلكتروني بما يلي:

1- **توفير الوقت:** حيث يعمل التدقيق الإلكتروني على إنهاء أعمال التدقيق بوقت أسرع من التدقيق اليدوي.

2- **يوفر أوراق العمل:** حيث يقلل التدقيق الإلكتروني من كميات الأوراق التي تحتاجها أعمال التدقيق العادية.

3- **كفاءة الأداء:** حيث يوفر التدقيق إلكتروني استخدام وسائل ذات كفاءة أكثر في مراجعة وتدقيق البيانات الخاصة بدافعي الضرائب.

4- **استخدام وسائل تدقيق متعددة:** حيث يتميز التدقيق الإلكتروني باستخدامه لوسائل تدقيق مختلفة بما فيها التدقيق الإلكتروني التفصيلي واستخدام التدقيق بالعينات الطبقية (Stratified Statistical Sampling)، كما يمكن مراجعة كل عمليه تم تسجيلها في ملف ما باستخدام التدقيق الإلكتروني، مما يساعد في عمليات المراجعة ومعرفة حقيقة المواقف المالية للشركات.

وفي دراسة قام بها (Bedard, et. al., 2003) حول تأثير التدريب على قبول مدققي الحسابات بنظام التدقيق الإلكتروني، بيّن الباحثون أن هذا النوع من التدقيق تستخدمه الشركات لتخفيض تكاليف التخزين، وتسهيل عمليات الاتصال، وزيادة الكفاءة والفعالية. إلا أن هذه الأهداف ربما لا تتحقق بسبب وجود مقاومة من مستخدمي هذا النظام، حيث يقومون بإعادة (تكرار) المهام باستخدام الطرق التقليدية التي تستخدم الورق، وبالتالي تجاهل وجود نظام التحقيق الإلكتروني، وقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة تأثير تدريب هؤلاء على النظام لغايات تغيير مقاومتهم نحو تطبيق النظام لتحقيق الأهداف المرجوة من تصميمه. وقد خلصت الدراسة إلى أن التدريب يساعد على تغيير مقاومة نظام التدقيق الإلكتروني وبشكل إيجابي، بحيث يؤدي إلى قبوله ومن ثم استخدامه بكفاءة واقتدار.

هذا وقد وصل الحديث في الدول المتقدمة في مجال تدقيق الحسابات وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات إلى مرحلة متطورة جدًا، حيث بدأ النقاش حول مسئوليات المدقق والإجراءات التي يجب عليه القيام بها عند قيام عملائه بنشر بياناتهم المالية المدققة عبر شبكات الإنترنت، ففي دراسة قام بها كل من (Archambault and Gibson, 1999) حول البيانات المالية المدققة وشبكات الإنترنت، تحدث الباحثان عن بدء شركات القطاع الخاص، وشركات القطاع العام بنشر بياناتها المالية المدققة على المواقع الخاصة بها عبر شبكة الإنترنت، مما أدى إلى ظهور العديد من التساؤلات حول مسئوليات المدققين عنها ومدى هذه المسئولية، وقد بدأت المحاولات للإجابة عن هذه التساؤلات، حيث تم تشكيل فريق عمل تابع لمجلس معايير التدقيق التابع لجمعية مدققي الحسابات الأمريكية لمراقبة جميع المستجدّات المتعلقة بهذا المجال، حيث قام الفريق مؤخرًا وبالتعاون مع مجموعه من جمعية الينوي للمحاسبين القانونيين تعنى بشبكة خدمات التأمين والمحاسبة، بإعداد استبانة، للحصول على الملاحظات، والآراء المختلفة حول هذا الموضوع المعقد، وأظهرت نتائج الاستبانات ضرورة وضع معايير إضافية وواضحة فيما يتعلق بكل مما يلي:

1- مسئوليات المدققين كما في معيار التدقيق رقم (8).

2- معلومات أخرى في المستندات التي تظهر البيانات المالية المدققة بالإضافة إلى الإيضاحات المتعلقة بها.

3- معلومات أخرى على مواقع الإنترنت التي تحتوي بيانات مالية مدققة.

وقد طالب المستجيبون للاستبانة بضرورة وضع معايير حول الإجراءات التي ينبغي على مدققي الحسابات إتباعها إذا ما خطط أي من عملائها نشر بياناته المالية المدققة عبر الإنترنت.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات:

تتميز هذه الدر اسه في منهجيتها حيث قامت باستخدام اختبار تحليل العوامل الاستكشافي، لتحديد الأبعاد الأساسية المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات تدقيق الحسابات، ومن ثم معرفة المتغيرات الأكثر تأثيرًا في كل بعد من الأبعاد المحددة، وهذا ما لم يتم استخدامه في الدراسات السابقة حسب علم الباحث.

منهجية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ميدانية، حيث قام الباحث بإعداد استبانة ملحق رقم (1) للحصول على آراء المدققين المجازين والممارسين للمهنة في مكاتب تدقيق الحسابات بموجب شهادة مهنية، حول العوامل المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال تدقيق الحسابات، بالإضافة إلى آرائهم حول معوقات استخدامها. وقبل توزيع الاستبانة على عيّنة البحث قام الباحث باختبارها للتأكد من صحة وواقعية الأسئلة فيها وملاءمتها لمعالجة الأسئلة ذات العلاقة، وذلك بعرضها على عدد من المدققين، والأكاديميين، وقد أخذ الباحث بملاحظاتهم بتعديل الاستبانة والتي تم توزيعها في النهاية على عيّنة البحث، وقد راعى الباحث في صياغة أسئلة الاستبانة أن تتناول:

1- إمكان استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات.

2- فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق.

3- مدى اعتماد مكاتب التدقيق للأساليب الآلية في عملية التدقيق.

4- وجود معايير كفاءة مهنية خاصة بمكتب التدقيق ومدى تأثيرها على استخدام المكتب للحاسوب في التدقيق.

5- أهم المعوقات التي تواجه المدققين في استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق.

6- التأكد من إجراءات الضبط الداخلي لدى العميل باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

مجتمع وعيّنة الدراسة:

أعدت قائمة بأسماء جميع مكاتب التدقيق والمدققين المجازين العاملين فيها، حيث بلغ عددها (185) مكتبًا (سجلات جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين)، وبعد ذلك استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS)، للحصول على عيّنة عشوائية عددها (93) مكتبًا (أي 50% من مجتمع مكاتب التدقيق في الأردن)، ووزعت الاستبانة على هذه المكاتب، وتم الاستجابة لها من قبل المدققين المجازين لمزاولة المهنة والحاصلين على شهادة مهنية، ويمارسون مهنة التدقيق في الأردن بموجبها. ولوحظ أن غالبية هذه المكاتب تقع في مدينة عمان، و(13) مكتبًا فقط في مدينة إربد. علما بأنهُ لا توجد أية قائمة محدثة بعدد مكاتب تدقيق الحسابات في الأردن في ديوان المحاسبة أو في جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، حيث إن دليل جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين لعام 2003 غير دقيق، وهناك تغيير كبير على المعلومات الموجودة فيه، مما دفع الباحث إلى إعداد قائمة بأسماء جميع مكاتب التدقيق الموجودة في الأردن، وأسماء وأعداد جميع المدققين المجازين لمزاولة المهنة والعاملين في تلك المكاتب. وقد وجد الباحث أن معظم مكاتب التدقيق يتركز في العاصمة، وأنهُ توجد أعداد بسيطة في إربد والمحافظات الأخرى، حتى أن بعض المحافظات لا يوجد بها إلا مكتب تدقيق واحد مثل الكرك. وبعض المحافظات لا توجد بها مكاتب تدقيق نهائيا مثل الطفيلة ومعان.

وقد قام الباحث بتوزيع (93) استبانة على مدققي الحسابات في مكاتب التدقيق عيّنة البحث استعاد منها (63) استبانة، أي بنسبة استرجاع بلغت (54%)، أما الاستبانات المتبقية فقد استبعدها الباحث للعديد من الأسباب:

1- عدم تعاون بعض مكاتب التدقيق في الإجابة عن الاستبانة على الرغم من إلحاح الباحث ومراجعته المستمرة لها.

2- تعليق بعض مدققي الحسابات لمزاولتهم للمهنة.

3- سفر بعض المدققين للعمل في الخارج بمهنة تدقيق الحسابات.

4- عمل بعض المدققين في مناصب إدارية في مؤسسات مالية محلية أو دولية.

الأسلوب الإحصائي:

من أجل تحديد الأبعاد الأساسية المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في مكاتب تدقيق الحسابات عيّنة البحث من وجهة نظر المدققين المجازين الممارسين للمهنة فيها (هم المحاسبون القانونيون حسب المسمى الجديد في قانون تنظيم مهنة المحاسبة القانونية رقم (73)، لسنة 2003 - تم استخدام تحليل العوامل الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) حيث يعمل هذا الأسلوب التحليلي

على تجميع جميع المتغيرات في مجموعات (Clusters of Variables) طبقا لعلاقات الارتباط بين تلك المتغيرات، وذلك حتى تشكل كل مجموعة منها بعدًا من الأبعاد المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، ويكون المتغير ذو التحميل الأكبر من متغيرات كل بعد، أكثر تأثيرًا في البعد عن المتغير ذي التحميل الأقل، وكان مقياس درجة التحميل كما يلي: إذا تجاوز التحميل 71% يكون ممتازًا، 63% جيد جدًا، 55% جيد، 45% مقبول، 32% ضعيف حسب مقياس كومري (Comry) (الفار، 1995).

وقد تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" للاتساق الداخلي لتحديد مقدار ثبات كل بعد من الأبعاد بمتغيراته المختلفة، وتم اعتبار الحد الأدنى المقبول لمعامل كرونباخ ألفا بـ 60% في هذه الدراسة.

وصف عيّنة الدراسة:

يبيّن الجدول رقم (1) توزيع عدد أعضاء مدققي الحسابات في مكاتب التدقيق عيّنة الدراسة، حيث يظهر الجدول أن غالبية مكاتب التدقيق (60%) يعمل بها أقل من 5 مدققين، ويأتي في المرتبة الثانية المكتب الذي يحوي من (5-10) مدققين، حيث بلغ عددها 14 مكتبًا، أي بنسبة (22%)، وأظهرت النتائج أن ثلاثة مكاتب بنسبة (5%) تضم عددا من المدققين من (11- 15) مدققًا، وستة مكاتب (10%) لديها أكثر من 15 مدققًا.

جدول رقم (1)

عدد أعضاء مدققي الحسابات في مكاتب التدقيق عيّنة البحث

	أقل من 5	من 5 - 10	من 11 - 15	أكثر من 15	لم يجب	المجموع
عدد المكاتب	38	14	3	6	2	63 مكتب
النسبة المئوية	%60	%22	%5	%10	%3	%100

جدول رقم (2)

عدد المدققين الحاصلين على الشهادات المهنية في مكاتب تدقيق الحسابات عيّنة البحث*

عدد المدققين	صفر	1	2	3	4	5	المجموع
شهادة CPA	44	18	3	-	-	-	63
شهادات المجمع العربي	45	12	4	2	-	-	63
شهادة مزاولة المهنة الأردنية	14	30	9	9	1	-	63
شهادات مهنية أخرى	52	4	3	3	-	1	63

* صفر – عدد المكاتب التي لا يوجد بها مدققو حسابات حاصلين على الشهادة المهنية المقابلة.

1- عدد المكاتب التي بها مدقق حسابات واحد حاصل على الشهادة المقابلة.

2- عدد المكاتب التي بها مدققان اثنان حاصلان على الشهادة المهنية المقابلة.

3- عدد المكاتب التي بها ثلاثة مدققين حاصلين على الشهادة المهنية المقابلة.

4- عدد المكاتب التي بها أربعة مدققين حاصلين على الشهادة المهنية المقابلة.

5- عدد المكاتب التي بها خمسة مدققين حاصلين على الشهادة المهنية المقابلة.

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن غالبية المكاتب عيّنة البحث (44) مكتبًا، لا يوجد لديها مدققين حاصلين على شهادة (CPA) الأمريكية و(18) مكتب يوجد لديها مدقق واحد حاصل على CPA، ويمكن أن يعود ذلك إلى ارتفاع التكلفة المادية لقاء الحصول على هذه الشهادة، بالإضافة إلى صعوبة شروط الحصول على هذه الشهادة. وخاصة ما يتعلق بضرورة معرفة المتقدم لامتحان الحصول على شهادة CPA باللغة الإنجليزية.

وبالنسبة لشهادة المجمع العربي فنلاحظ أن غالبية المكاتب والبالغ عددها (45) مكتبًا لا يوجد لديها من حصل على هذه الشهادة، ومن خلال الاستفسار عن السبب اتفق معظم المدققين على عدم اعتراف القانون الأردني بهذه الشهادة لمزاولة مهنة تدقيق الحسابات حتى الآن. والعكس بالنسبة لشهادة مزاولة مهنة تدقيق الحسابات في الأردن حيث يوجد فقط (14) مكتبًا – من عيّنة الدراسة – لا يوجد لديها مدققون حاصلون على هذه الشهادة، وباقي المكاتب يوجد لديها مدققون حاصلون عليها، ويرجع السبب إلى أن هذه الشهادة مرخصة، وتم إصدار القانون رقم (32) لعام 1985، وكان بمثابة أول محاولة جادة على مستوى الأردن لتنظيمها، كما صدر مؤخرًا قانون مؤقت رقم (73) لسنة 2003، أيضًا لتنظيم المهنة، ووضعت شروط معدلة لمن يرغب ممارسة المهنة، وتم التركيز على ضرورة اجتياز امتحان في المحاسبة والتدقيق والتشريعات ذات العلاقة بهما والنواحي المالية والضريبية المعمول بها في الأردن، الذي تجريه الهيئة العليا للمهنة المشكلة بمقتضى أحكام القانون رقم (73) لسنة 2003، حيث كان يطلق على هذه الهيئة سابقًا بموجب أحكام قانون رقم (32) لعام 1985 اسم مجلس مهنة تدقيق الحسابات. ويمكن لمن يجتاز الامتحان أن يمارس المهنة وأن يحصل على امتيازات الحاصلين على الشهادات الدولية المثيلة مثل شهادة CPA الأمريكية، أو CA البريطانية، هذا فضلاً عن قلة تكاليف الامتحانات، وإمكانية تحقيق الشروط اللازمة للحصول على شهادة مزاولة المهنة.

جدول رقم (3)

توزيع مكاتب التدقيق عيّنة البحث حسب استخدام تكنولوجيا المعلومات

المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات			المكاتب التي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات		
التكرار	النسبة%	النسبة التراكمية	التكرار	النسبة%	النسبة التراكمية
16	%25	%25	47	%75	%100

يظهر من الجدول رقم (3) أن غالبية عيّنة البحث لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، حيث يظهر الجدول أن هناك (16) مكتبًا تستخدم تكنولوجيا المعلومات من أصل (63) مكتبًا عيّنة البحث وتشكل ما نسبته (25%)، وأن هناك (47) مكتب تدقيق لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات، حيث يشكل ما نسبته (75%) من عيّنة البحث. قد يرجع عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى عدة أسباب من أهمها تكلفة إنشاء وتشغيل شبكة حاسوب لتدقيق الحسابات، وصغر حجم العمل لبعض المكاتب - كما سبق ولاحظنا في جدول رقم (1) عند الحديث عن توزيع المدققين في المكاتب عيّنة البحث - وبالتالي لا يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات حيث يتم استخدام النظم اليدوية، وسيتم التطرق إلى أهم المعوقات التي تواجه المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والتي لا تستخدمها في عمليات التدقيق في هذا البحث بشكل مفصل. وقد قام الباحث بإجراء مقابلات مع بعض المدققين الذين أجابوا عن الاستبانة، حيث أشار بعض المدققين إلى أن طبيعة الشركات في الأردن لا تتطلب وجود تكنولوجيا معلومات خاصة بمكتب المدقق، وبعضهم أشار إلى أن البرامج المتوافرة لا تفي بالغرض بشكل كامل، وكذلك تحدث البعض عن أن مخرجات تكنولوجيا المعلومات لا تشكل قرائن مقبولة في عملية التدقيق الخارجي، وعدم توافر الوعي لدى الكثير من الزبائن بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات.

جدول رقم (4)

البرامج التي تستخدم في عملية التدقيق في المكاتب التي تستخدم الحاسوب (16 مكتباً)

البرامج التي تستخدم في عملية التدقيق	التكرار	النسبة%
برامج جاهزة	4	30.77
برامج معدة لغرض محدد	3	23.06
برامج خدمة	1	7.70
برامج حاسوب خاصة بالتدقيق	4	30.77
برامج مساعدة	1	7.70

يظهر الجدول رقم (4) تساوي نسبة استعمال البرامج الجاهزة وبرامج الحاسوب الخاصة بالتدقيق بنسبة 30.77%، ثم البرامج المعدة لغرض محدد بنسبة 23.06%، وتساوت نسبة مدى استخدام برامج الخدمة والبرامج المساعدة بنسبة 7.70%.

وقد يعود استخدام البرامج الجاهزة لانخفاض تكلفتها، وانتشارها، وطواعيتها، وإمكان تعلمها بسهولة من قبل المدققين، وغيرهم في الواقع العملي، كما أن تميز هذه البرامج بالمرونة العالية يشجع على استخدامها، إلا أن إجراء أي تعديلات على البيانات أو المعلومات قد يصعب اكتشافه من قبل المدققين إلا بعد الرجوع إلى المستندات الأصلية، هذا فضلاً عن أنها برامج غير متخصصة في مجال التدقيق. أما استخدام برامج خاصة بالتدقيق أو ما يطلق عليه اسم برامج التدقيق العامة - وهي برامج بدأت مكاتب التدقيق الكبيرة بإعدادها - فيمكن استخدامها في اختبار مدى الاعتماد على برامج العميل، حيث تستطيع القيام بجميع عمليات التشغيل المعتادة التي تقوم بها برامج العميل، ويمكنها تصنيف البيانات وفرزها وتقسيمها إلى طبقات واختيار عينات منها وتلخيصها واستبعادها حسب الرغبة. ومن ميزاتها أن المدقق لا يحتاج إلا إلى قدر بسيط نسبيًا من المعرفة بالبرمجة حتى يستطيع استخدامها، إلا أن تكلفة إعدادها عالية، وهناك تكاليف إضافية لتحديثها مع أي تغيير في نظام المعلومات المحاسبي لدى العميل، وهي لا تصلح للاستخدام مع جميع نماذج الحاسوب.

النتائج والمناقشة:

الأبعاد الأساسية المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكاتب التدقيق:

لغايات تحديد الأبعاد الأساسية المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، قام الباحث باستخدام تحليل العوامل الاستكشافي الذي يعمل على تجميع جميع المتغيرات في مجموعات بناء على علاقات الارتباط بين هذه المتغيرات، وذلك حتى تشكل كل مجموعه من هذه المجموعات بعدًا من الأبعاد المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات (انظر الأسلوب الإحصائي).

البعد الأول- بيئة استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكاتب التدقيق:

يحتوي الجدول رقم (5) على تسعة متغيرات لقياس مدى ارتباطها بالبعد الأول، الذي يبيّن البنية التحتية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في مكاتب التدقيق عيّنة البحث، حيث يشير الجدول إلى أن المتغيرات (21، 19، 11، 16) قد حصلت على أكبر قدر من التحميل على البعد، ويلاحظ أن ارتباط هذه المتغيرات في البعد ممتاز (كبير) حسب مقياس Comry بدليل أن درجة التحميل لمعظم المتغيرات زادت عن (63%). كما يلاحظ أن الوسط الحسابي لكل متغير من المتغيرات في الجدول كبير،

وبدرجة تشتت قليلة، مما يؤكد انسجام آراء المدققين في مكاتب التدقيق عيّنة البحث على هـذه المتغيـرات. ويشير المتغيران الأول والثاني إلى ضرورة توفير إجراءات واضحة تكفل الإشراف المناسب علـى فريـق العمل في ضوء التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات، والى ضرورة وضع إجراءات محددة لتـدريب الكوادر والموظفين، بينما ركّز المتغير الثالث على ضرورة الحصول على دليل يبيّن أن برامج الحاسوب قد أدت وظيفتها كما خطط لها. وهذا يؤكد أن مكاتب التدقيق ممثلة بالمدققين العاملين فيها ترغب وتسعى إلـى استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق وتكون واثقة من استخدامها إذا توافرت لها أدلة واضـحة لفهمها والعمل عليها، وإذا توافرت الكوادر المؤهلة والمدربة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بكفاءة واقتدار، بدليل أن المتغير الرابع قد ركز على ضرورة القيام بتحديد طبيعة العمل الذي سوف يقوم به كل فـرد مـن أفراد الفريق، وهذا يشير أيضًا إلى وجود علاقة قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق وبين تطبيق مكاتب التدقيق لمعايير كفاءة مهنية خاصة بها.

هذا وقد حصل البعد الأول على قيمة (90%) لكرونباخ ألفًا، وهي أعلي قيمة من بين الأبعـاد الخمـسة، وهذا يدل على مقدار ثبات هذا البعد بمتغيراته التسعة، حيث تراوحت درجات تحميل متغيرات هذا البعد ما بين (59%) و(93.6%) والتي تعتبر جميعًا قيمًا عالية مقارنة بالحد الأدنى المقبول في هذه الدراسة (60%)، وقد فسّر هذا البعد ما نسبته (30.7%) من نسبة التباين الكلي، وهذا يدل على أن مكاتب التـدقيق عيّنـة البحـث ترغب في استخدام تكنولوجيا المعلومات في أعمالها في حالة توافر شروط تضمن لهـم سـلامة اسـتخدامها وإمكانية فهم سير عملياتها والتأكد من صحة نتائجها.

جدول رقم (5)

نتائج تحليل العوامل الاستكشافي المتعلقة بالبعد الأول:

بيئة استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكاتب التدقيق

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (90%) نسبة التباين (30.7) بيـــان المتغيـــر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4-	يجب توافر الكفاءة والمهارة للمدقق عنـد استخدام تكنولوجيا المعلومات.	0.781	4.23	0.73
11-	الحصول على دليل يبين أن برامج المراجع الإلكترونية قد أدت وظيفتها كما خطط لها.	0.863	4.31	0.48

تابع جدول رقم (5)

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (90%) نسبة التباين (30.7) بيـــان المتغيـــر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12-	ضرورة القيام بفحص وترميز البرامج للتأكـد من أنها مطابقة للمواصفات.	0.641	4	0.71
13-	ضرورة اختيار فريق العمل عند البدء بالتدقيق.	0.207	4.38	0.65
15-	ضرورة القيام بتحديد المؤهلات للموظفين.	0.387	4.38	0.95
16-	القيام بتحديد طبيعة العمل الذي سوف يقوم به كل فرد من أفراد الفريق.	0.823	4.15	0.90
17-	القيام بإجراءات ضبط على تشغيل الأنظمة.	0.590	3.92	0.76
19-	ضرورة وضع إجــراءات محــدده لتــدريب الكوادر والموظفين.	0.939	3.92	0.51
21-	ضرورة تــوفير إجــراءات واضــحة تكفــل الإشراف المناسب على فريق العمل على ضوء التغييرات التي أحدثها تكنولوجيا المعلومات.	0.939	4.38	0.51

البعد الثاني- فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق:

يتضمن الجدول رقم (6) ستة متغيرات، تبيّن للباحث أنها تركز على فوائد استخدام تكنولوجيــا المعلومــات في مكاتب التدقيق عيّنة البحث، حيث حصلت المتغيرات (24، 26، 27) على أكبر قدر من التحميل على هــذا البعد، فقد أظهر المتغير رقم (24) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يعمل على زيادة القدرة على تخــزين حجــم كبير من المعلومات والنتائج، أما المتغير رقم (27) فقد ركّز علــى أن مكاتــب التــدقيق تــستخدم تكنولوجيــا المعلومات من أجل إجراء عمليات التحليل والمقارنة وإجراء العمليات الحسابية المعقدة بسرعة كبيرة، في حــين أشار المتغير رقم (26) إلى أن تكنولوجيا المعلومات تقلل من الأعمال الكتابية الروتينية بشكل عام. ولعــل هــذا يعني أن غالبية مكاتب التدقيق عيّنة البحث تدرك تمامًا الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها باســتخدام تكنولوجيــا المعلومات، إلا أن استخدامها لا يزال دون المستوى المطلوب، حيث إن استخدامها يقتصر على الأعمال المكتبيــة العامة، وليس للقيام بأعمال التدقيق باستخدام برامج خاصة، بدليل أن المتغير رقم (1) الذي يشير إلى أن مكاتــب

التدقيق تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بشكل عام فيه نسبة تشتت عالية، أي أن آراء المستجيبين غير منسجمة فيما يتعلق بهذا المتغير، وهذا قد يعني أن مكاتب التدقيق لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق بمستوى يجعلها تنافس كبرى مكاتب التدقيق التي تستخدم أحدث البرامج لتدقيق حسابات عملائها. وذلك على الرغم من قناعة مدققي الحسابات في المكاتب عيّنة البحث بأن لها أثرًا إيجابيًا على مهنتهم، حيث يمكن التوصل إلى أدق النتائج وبسرعة، وتساعد مدققي الحسابات في عمليات التحليل والمقارنة، بالإضافة إلى زيادة حجم العينات المستخدمة في عمليات التدقيق (انظر المتغيرين 22، 25 في جدول رقم 6)، وهذا من شأنه أن يزيد من إمكانية تحديد نقاط الضعف والقوة في حسابات الشركات التي يقوم مدققو الحسابات بتدقيقها، وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن مدققي الحسابات على وعي تام بالآثار الإيجابية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في أعمالهم، إلا أن عدم وجود حوافز لاستخدامها فعليًا، وعدم وجود برامج تعليم، وتدريب مستمرة قد تجعل مدققي الحسابات، يتحدثون نظريًا عن فوائد تكنولوجيا المعلومات في مهنتهم، وألا يستفيدوا من هذه الفوائد العظيمة عمليًا.

ومن الجدير بالذكر أن هذا البعد حصل على قيمة (84%) للاتساق الداخلي، وهي ثاني أعلى قيمه من بين الأبعاد الخمسة، وهذا يشير إلى مدى انسجام متغيرات هذا البعد مع بعضها، وبالتالي ثبات البعد، وتراوحت درجات تحميل متغيرات هذا البعد من الجيدة جدًا (603%) إلى الممتازة (888%).

وقد فسّر هذا البعد ما نسبته (16.6%) من التباين الكلي من استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى مكاتب التدقيق عيّنة البحث، وهذا قد يعود إلى أن مكاتب التدقيق تدرك أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملياتها، إلا أن الإلمام باستخدامه في مجال متخصص كتدقيق الحسابات لم يصل إلى المستوى التنافسي المطلوب.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل العوامل الاستكشافي المتعلقة بالبعد الثاني: فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (84%) نسبة التباين (16.6) بيـــان المتغيــر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-	يعتمد المكتب على تكنولوجيا المعلومات بشكل عام.	0.803	3.93	1
22-	تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة سرعة معالجة البيانات المالية والحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	0.603	4.23	0.73

تابع جدول رقم (6)

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (84%) نسبة التباين (16.6) بيـــان المتغيـــر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24-	تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيـــادة القـــدرة على تخزين حجم كبير من المعلومات والنتائج.	0.888	4.38	0.73
25-	تساعد تكنولوجيا المعلومات على زيـــادة حجـــم العينات المستخدمة في عمليات التدقيق.	0.666	4.15	0.99
26-	تقوم تكنولوجيا المعلومات بالتقليل من الأعمـــال الكتابية الروتينية بشكل عام.	0.804	4.23	0.44
27-	تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيـــادة القـــدرة على التحليل والمقارنـــة وإجـــراءات العمليـــات الإحصائية والحسابية المعقدة بسرعة كبيرة.	0.840	4.31	0.48

البعد الثالث- اعتماد مكاتب التدقيق للأساليب الآلية في عملية التدقيق:

يتكون البعد الثالث من ثلاثة متغيرات تبين للباحث أنها تركز على مدى اعتماد مكاتـــب التـــدقيق التـــي تستخدم تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الآلية في عملية التدقيق، حيث يلاحظ أن جميع المتغيرات الثلاثـــة (5، 7، 23) على التوالي حصلت على قدر كبير من التحميل على هذا البعد، فيشير الجدول رقم (7) إلـــى أن مكاتب التدقيق تستخدم الأساليب الآلية في عملية التدقيق لزيادة دقة النتائج التي يتم الحصول عليها، كما يـــشير المتغير رقم (23)، أما المتغير رقم (5) الذي يشير إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يتم بشكل أساسي في إجراءات عمليات التدقيق فقد أخذ قيمة (0.744) من التحميل، وحصل المتغير رقم (7) على (0.779) مـــن التحميل على البعد والذي يؤكد على أن المستفيد من عملية التدقيق يزداد رغبة في التعامل مع مكتب التـــدقيق المستخدم لتكنولوجيا المعلومات.

أما قيمة الاتساق الداخلي لهذا البعد فقد كانت (83%)، وهي ثالث أعلى قيمة لكرونباخ ألفا، مما يدل على أن درجة ثبات واتساق متغيرات هذا البعد عالية فهي أكثر من (60%)، وهو الحد الأدنى لاعتبار قيم كرونباخ ألفا مقبولة في هذه الدراسة. وقد فسّر هذا البعد (11.8%) من التباين الكلي.

ولعل ظهور المتغير رقم (23) كمتغير ضمن البعد الثالث يعود إلى أن المدققين عينة الدراسة يــرون أن مكاتب التدقيق التي يعملون بها تحاول أن تظهر مدى اعتمادها على تكنولوجيا المعلومــات لعملائهــا الــذين يرغبون في التعامل مع مكاتب التدقيق، التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات، ولعل هذه المكاتب تسوق نفسها من خلال التركيز على دقة النتائج التي يمكن التوصل إليها باستخدام تكنولوجيا المعلومات. ومما يؤيد ذلك أن أحد مدققي الحسابات في المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات بّين للباحث أن تكنولوجيا المعلومات لا يعتمــد عليها من قبل المدقق إلى حد كبير، وأن المكاتب حاليا إن استخدمتها فهي تفعل ذلك لتعطي صورة حسنة عــن المكتب، وهذا يدعم استنتاجنا السابق بأن مكاتب التدقيق التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومــات لا تــستخدمها بشكل تكون فيه عنصرًا مهمًا يصعب الاستغناء عنه، وهذا يعني أيضًا أن المكاتب التــي تــستخدم تكنولوجيــا المعلومات لا تحسن استخدامها، ولا تستفيد منها بحيث تعطيها قوة تنافسيه.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل العوامل الاستكشافي المتعلقة بالبُعد الثالث:

مدى اعتماد مكاتب التدقيق التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الآلية في عملية التدقيق

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (83%) نسبة التباين (11.8) بيــان المتغيــر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5-	تستخدم تكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي في إجراءات عمليات التدقيق.	0.744	13.3	50.7
7-	المستفيد من عملية التدقيق يزداد رغبة في التعامل مــع مكتــب التــدقيق المــستخدم لتكنولوجيا المعلومات.	0.779	3.31	0.95
23-	زيادة دقة النتائج التي يتم التوصل إليها.	240.8	3.85	0.80

البعد الرابع- تطبيق مكاتب التدقيق لمعايير كفاءة مهنية خاصة بمكاتب التدقيق:

يحتوي الجدول رقم (8) على أربعة متغيرات تبّين للباحث أنها تركز على معايير كفاءة مهنيــة خاصــة بمكاتب التدقيق. ويظهر من الجدول أن المتغيرين (2، 8) حصلا على قدراً عالٍ من التحميل على هذا البعــد، حيث بين المتغير الأول أن المدققين في مكاتب التدقيق التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات التــدقيق يرون ضرورة مشاركة المدققين في تصميم واختيار برامج تدقيق الحسابات التي يستخدمونها، وقد حصل هــذا

المتغير على أكبر قدر من التحميل على البعد، وقد يعني بروز هذا المتغير مدى اهتمام المدققين المجازين والممارسين للمهنة بأهمية تطوير المدققين وزيادة كفاءتهم دائمًا بما يتماشى مع التطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية، وخاصة في مجال تدقيق الحسابات، مما ينعكس على دور المدقق وقدرته التنافسية في سوق العمل. في حين حصل المتغير الثاني على قدر أقل من التحميل على البعد، وهذا قد يشير إلى أن إشراك المدققين في مكاتب التدقيق التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق قد لا يعني بالضرورة قيام هذه المكاتب بتدقيق حسابات الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات فقط. حيث كانت قيم الوسط الحسابي عالية لجميع متغيرات هذا البعد باستثناء البعد رقم (2) الذي يشير إلى أن مكاتب التدقيق تقوم بتدقيق حسابات الشركة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات فقط.

وقد بلغت قيمة الاتساق الداخلي لهذا البعد (83%)، وهي رابع أعلى قيمة من بين الأبعاد الخمسة، مما يبين مدى الانسجام والثبات بين متغيرات هذا البعد، على الرغم من أن درجات التحميل لهذه المتغيرات على البعد تراوحت من الضعيفة (34%) إلى الممتازة (90.3%)، وهذا قد يعني أن مدققي الحسابات في مكاتب التدقيق عيّنة البحث لم يصلوا بعد إلى درجة من الفهم والإلمام بتكنولوجيا المعلومات، واستخداماتها في مجال التدقيق، بحيث يمكن لهم المشاركة في تطوير أو تعديل أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتحديثها بما يتناسب مع حاجاتهم أو حاجات مكتب التدقيق الذي يعملون فيه، ولعل عدم وجود حوافز لهم في هذه المكاتب على تطوير أنفسهم أو عدم وجود أوقات الفراغ المناسبة لهم، أو كثرة أعمالهم وواجباتهم من الأسباب التي تؤخر تطور جهاز المدققين بسرعة بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية، وهذا لا شك يدعو إلى القلق، ولا سيما أن الأردن قد انضم إلى منظمة التجارة العالمية، وأن المحاسبة والتدقيق من المهن التي ستخضع للمنافسة ما بين المدققين في الأردن والمدققين الآخرين خارج الأردن. هذا وقد شرح هذا البعد (11.8%) من التباين الكلي.

جدول رقم (8)

نتائج تحليل العوامل الاستكشافي المتعلقة بالبُعد الرابع: تطبيق مكاتب التدقيق لمعايير كفاءة مهنية خاصة

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (83%) نسبة التباين (11.8) بيان المتغير	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2-	يقوم المكتب بتدقيق حسابات الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات فقط.	0.600	12.2	70.9
8-	يجب المشاركة في تصميم واختبار برامج تكنولوجيا المعلومات.	0.903	4.08	0.76

تابع جدول رقم (8)

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (83%) نسبة التباين (11.8) بيـــان المتغيـــر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18-	القيام بإجراءات لتطوير الأنظمة وتطويرها.	0.340	4.31	0.75
20-	يجب وضع نظام حوافز بين أفـــراد الفريـــق يساعد على تنمية مـــؤهلات الموظـــف فـــي التعرف على أساليب مختلفة للتدقيق باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	900.4	4.15	0.80

البعد الخامس- تطبيق إجراءات الضبط الداخلي:

تكون البعد الخامس من خمسة متغيرات تبين للباحث أنها تركز على إجراءات الضبط الـداخلي وحمايـة البيانات والمعلومات والرقابة على الخطط ومتابعتها وتحديد مدى انحرافها عن الأهـداف المحـددة، وإيجـاد الطرق الناجحة لمعالجتها. وقد حصل المتغيران (10، 3) على أكبر قدر من التحميل على هذا البعد، ويلاحظ من الجدول رقم (9) أن المتغير رقم (10) أكد على ضرورة وضع مقاييس أمن مناسبة لحماية ملفات البيانات الخاصة بالمنشأة من التلاعب، وجاء المتغير رقم (3) ليؤكد أن الإجراءات الروتينية تأخذ الوقت الكثير أثنـاء عملية التدقيق، مما يؤكد على ضرورة القيام بإجراءات الضبط الداخلي من أجل حماية البيانات داخل المنـشاة وللتأكد من صحتها أيضًا، على الرغم من تشتت آراء المستجيبين حول هذا المتغير كما يظهر من خلال قيمـة الانحراف المعياري خلافا عن آرائهم المنسجمة فيما يتعلق بباقي المتغيرات.

وقد حصل هذا البعد على قيمة (76%) للاتساق الداخلي، وهي قيمة عالية على الرغم من أنها أقل قيمـة حصلت عليها الأبعاد الخمسة في هذه الدراسة، مما يعني وجود درجة عالية من الانسجام بين متغيـرات هـذا البعد، وقد شرح هذا البعد ما نسبته (8.2%) من التباين الكلي.

ويمكن القول مما سبق بأن هناك حاجة ماسة جدًا لإيجاد متخصصين في تـدقيق الحـسابات باسـتخدام تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها.

جدول رقم (9)

نتائج تحليل العوامل الاستكشافي المتعلقة بالبُعد الخامس: إجراءات الضبط الداخلي

تسلسل المتغير في الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للركيزة (76%) نسبة التباين (8.2) بيـــان المتغيــر	تحميل المتغير على الركيزة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3-	الإجراءات الروتينية تأخذ الكثيــر مــن الوقت أثناء عملية التدقيق.	0.652	23.6	41.0
9-	يجب التأكد من استخدام الملفات الصحيحة.	0.529	4.31	0.48
10-	يجب وضع مقاييس أمن مناســبة لحمايــة ملفات البيانات الخاصة بالمنشأة من التلاعب.	0.724	4.54	0.52
14-	يجب استخدام المكتــب لنظــام مراكــز المراجعة حيث يمثل كل مركز مرحلــة مستقلة للمراجعة.	600.5	4.08	0.76
28-	زيادة القدرة على مراقبة الخطط ومتابعــة تنفيذها وتحديد الانحرافات وطرق علاجها.	410.5	4.08	0.64

المعوقـــات:

يظهر الجدول رقم (10) المعوقات التي تواجه مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في التدقيق، والمعوقـــات التي تحول دون استخدامها في مكاتب التدقيق التي لا تستخدمها في التدقيق في المكاتب عيّنة البحث والوســط الحسابي، والانحراف المعياري لآراء المدققين المجازين في هذه المكاتب فيما يتعلق بهذه المعوقات، حيث تبين أن أكبر معوق يواجه مدققي الحسابات الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات هو عدم وجود برامج عامة يمكن استخدامها من قبل مكاتبهم، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف المادية فيما لو أرادوا تصميم برامج تــدقيق قــادرة على سد حاجاتهم المختلفة تغطي جميع أنواع المنشآت التي يقومون بتدقيق حساباتها. وقد حصل هذا المعــوق على الترتيب الأول لدى مكاتب التدقيق عينة الدراسة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات، أمــا المعــوق الــذي حصل على الترتيب الأول لدى المكاتب التي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات والذي يعتبر أكبر معوق يواجهها فهو تكلفة إنشاء وتشغيل تكنولوجيا المعلومات، فقد بلغ الوسط الحسابي لآراء المدققين عيّنــة البحــث (3.53) والانحراف المعياري (1.32)، حيث تعتبر قيمة الوسط الحسابي عالية نسبيًا على الرغم من وجود تشتت فــي

آراء المدققين كما يظهر من قيمة الانحراف المعياري العالية. ومن الملاحظ من ترتيب العوائق انسجام رأي المدققين فيما يتعلق بالتكلفة المادية بين المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والتي لا تستخدمها مع اختلاف ترتيب المعوقات، حيث حصل هذا المتغير على الترتيب الخامس كمعوق لدى المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر المدققين العاملين فيها، لكنهم لم يتفقوا جميعًا حول اعتبار هذا العائق من المشكلات أو المعوقات الكبيرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لآراء المدققين عيّنة الدراسة (3.29) وهي درجة متوسطة بأنحراف معياري بلغ (1.05)، وهذا يعني أن المشكلات المادية قد تكون عائقا، لكن على المكاتب الصغيرة، وهي الغالبية العظمى في مهنة تدقيق الحسابات في الأردن، وقد لا تكون كذلك في مكاتب التدقيق الكبيرة والتي يتركز ضغط العمل فيها.

كما أن عدم تخصيص المدققين لأوقات مناسبة لتطوير أنفسهم في مجال تكنولوجيا المعلومات وانشغالهم باستمرار بعمليات التدقيق، وتواجدهم في مكاتب العملاء من الأسباب التي قد تذكر هنا، نظرًا لتباين آرائهم حول المشكلة المادية، وهذه النتيجة تختلف مع النتيجة التي توصل إليها زيادات وزملاؤه، حيث كانت تعتبر أكبر عائق أمام المدققين الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في وقت قيامهم بدراستهم. ولعل انخفاض أسعار تكنولوجيا المعلومات والبرامج المرنة باستمرار يكون من الأسباب التي تجعل المدققين عيّنة الدراسة يختلفون حول هذه الناحية، فقد يرى المطلعون منهم على أسعارها، أنها لا تشكل عائقًا كبيرًا، بينما يراها غير المطلعين شيئًا مكلفًا ومعقدًا وكبيرًا، ثم إن تكلفة عمليات إنشاء وتشغيل برامج تدقيق لن تكون مكلفة على المدى البعيد، وذلك لأن مكاتب التدقيق، والمدققين لا يستطيعون أن يبقوا متفرجين على التطور التكنولوجي، وخاصة في مجال مهنتهم، فسوف يجبرون يومًا ما على استخدام تكنولوجيا المعلومات، والبرامج الخاصة في مجال التدقيق، وإلا فسوف يجدون أنفسهم في آخر موقع نشاطي في مجال المهنة. ولعل هذا يشير إلى أن هذا المتغير يعتبر عائقا لدى المجموعتين (التي تستخدم والتي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات)، وقد يشير ذلك أيضًا إلى أن الموقف المالي للمكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات أقوى من تلك التي لا تستخدمها.

أما المعوق الثاني في المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات، فهو عدم إلمام مدققي الحسابات بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المعوق (3.94)، والانحراف المعياري (0.75)، وهذا قد يعني أنهم يواجهون هذه المشكلة بدرجة عالية كما يظهر من الوسط الحسابي، وأنهم متفقون على درجة صعوبتها كما يظهر من الانحراف المعياري وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه كل من زيادات والعكشة وخداش (1990)، فقد تبين لهم أن عدم إلمام المدققين بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق من أهم المعوقات التي تواجههم، وهذا قد يعني أنهم يدركون أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في مجال عملهم، ولكنهم لا يعملون على تطوير أنفسهم بصدق، من خلال الإلمام التام بتكنولوجيا

المعلومات واستخداماتها بشكل عام، وفي مجال التدقيق بشكل خاص، ولعل اعتياد بعضهم على القيام بأعمال التدقيق يدويًا، وعدم الرغبة في تغيير النمط القديم أو استخدام طرق جديدة من الأسباب التي تجعل درجة تأثير هذا المعوق على استخدام تكنولوجيا المعلومات كبيرة في مكاتب التدقيق أو على المدققين فيها، بدليل أن بعض مدققي الحسابات أشاروا عند مقابلة الباحث إلى أن طبيعة عمل المدقق في مكاتب التدقيق في الأردن تعتمد على ممارسته الشخصية للمهنة وخبرته في تدقيق حسابات أنواع مختلفة من الشركات والمؤسسات، أكثر من اعتماده على أي أمور أخرى قبل استخدام تكنولوجيا المعلومات، وهذه نظرة غير مشجعة برأي الباحث، فلا بد من الاستمرار في التدريب والتطوير الفني في مجال تكنولوجيا المعلومات، واعتبار ذلك من أهم مؤهلات مدققي الحسابات، فضلاً عن مؤهلاتهم العلمية والعملية.

ويظهر الجدول رقم (10) المعوق الذي جاء في المرتبة الثانية لدى مكاتب التدقيق التي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات، وهو خشية مدققي الحسابات من استخدام تكنولوجيا المعلومات، لأن إدخالها قد يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف التقليدية من التنظيم الإداري، وظهور وظائف جديدة، بوسط حسابي عال بلغ (3.52)، وانحراف معياري (1.15)، وهذا يشير إلى تشتت آراء المدققين أيضًا حول هذا المعوق، فمنهم من يخاف على نفسه من استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي قد يقاوم استخدامها (وخاصة أن مشكلة إقناع المسئولين في المراكز القيادية العليا بأهمية وفوائد تكنولوجيا المعلومات تشكل عائقًا كبيرًا، حصل على الترتيب الخامس لدى المكاتب التي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات)، ومنهم من يدرك أنه سيعزز وجوده وقدرته التنافسية بمعرفته ودرايته باستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال عمله.

وبناء على ذلك نستطيع القول بأن خشية استخدام التكنولوجيا لدى بعض المدققين عينة الدراسة قد تعود لعدم الإلمام، وهذا قد يعني أن المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والتي لا تستخدمها غير ملمة بكيفية استخدامها في عمليات التدقيق، بدليل أن المعوق الذي حصل على الترتيب الثالث لدى المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات هو عدم وجود متخصصين في عملية مراجعة الحسابات في مجال التدقيق باستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المدققين، على اعتبار ذلك من المعوقات التي تواجههم في استخدام تكنولوجيا المعلومات (3.88)، وهي نسبة عالية، وبلغ الانحراف المعياري لإجاباتهم (0.75)، أي أنهم متفقون على تأثير هذه الصعوبة على استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات.

وقد يكون ذلك سببًا طبيعيًا لعدم إلمام مدققي الحسابات بتكنولوجيا المعلومات وكيفية استخدامها. ولدى الإطلاع على الجدول رقم (10) نلاحظ أن "نقص الكفاءة اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق"، جاء في المرتبة الرابعة كعائق يحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى المكاتب التي لا تستخدمها،

بعد "عدم وضوح الوضع القانوني في الأردن فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال التدقيق"، الذي حصل على المرتبة الثالثة، حيث حصل الأخير على وسط حسابي متوسط بلغ (39،3) وانحراف معياري عال بلغ (34،1)، أي أن غياب التشريعات القانونية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال التدقيق غير موجودة لحماية المدققين، وبالتالي قد لا يشجع ذلك على استخدامه في المهنة، خاصة في المكاتب التي لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات، والتي يخشى بعض المدققين فيها من استخدامها كما سبق أن لاحظنا.

نستنتج مما سبق أن مدققي الحسابات لا يزالون يعانون من قلّة استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال تخصصهم، على الرغم من أنهم يستخدمونها، ولكن يبدو أن استخدامهم لها من غير دراية تامة بكيفية استخداماتها بدليل أنهم يستخدمونها بشكل عام، وليس بشكل متخصص.

جدول رقم (10)

معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق

لدى المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والتي لا تستخدمها

المعوقات التي تواجه مستخدمي تكنولوجيا المعلومات				المعوقات التي تحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات			
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات
تعتبر المشكلات المادية من المعوقات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في التدقيق.	3.29	1.05	5	عدم وجود برامج حاسوب تفي بالغرض المطلوب.	3.15	1.32	6
عدم الإلمام بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق.	3.94	0.75	2	تكلفة إنشاء وتشغيل تكنولوجيا المعلومات إذا ما قورنت بالعنصر البشري مرتفعه.	3.53	1.22	1

تابع جدول رقم (10)

المعوقات التي تواجه مستخدمي تكنولوجيا المعلومات				المعوقات التي تحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات			
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات
تعتبر المشكلات المادية من المعوقات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في التدقيق.	3.29	1.05	5	عدم وجود برامج حاسوب تفي بالغرض المطلوب.	3.15	1.32	6
عدم الإلمام بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق.	3.94	0.75	2	تكلفة إنشاء وتشغيل تكنولوجيا المعلومات إذا ما قورنت بالعنصر البشري مرتفعه.	3.53	1.22	1
الحاجة لوجود متخصصين في عملية مراجعة الحسابات في عمليات التدقيق.	3.88	0.72	3	نقص الكفاءة اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق.	3.37	1.18	4
عدم تعاون موظفي العملاء والذين لديهم المعرفة في عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات.	2.81	0.83	4	عدم وضوح الوضع القانوني في الأردن فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات في التدقيق.	3.39	1.34	3
ضعف ثقة العملاء بأداء تكنولوجيا المعلومات مما يتطلب مجاراتهم باستخدام التدقيق اليدوي.	3.06	1.18	7	تعتبر مشكلة إقناع المسئولين في المراكز القيادية العليا بأهمية وفوائد تكنولوجيا المعلومات عائقًا كبيرًا.	3.16	1.31	5

تابع جدول رقم (10)

المعوقات التي تواجه مستخدمي تكنولوجيا المعلومات				المعوقات التي تحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات			
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات
رغبة بعض إدارات الشركات في معالجة حساباتهم بطريقة خاصة بعيدة عن الواقع.	3.25	1.24	6	إدخال تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف التقليدية من التنظيم الإداري وظهور وظائف جديدة.	3.52	1.15	2
عدم وجود برامج عامه يمكن استخدامها من قبل جميع مكاتب التدقيق وهذا يترتب عليه الكلفة المادية مقابل ضعف المردود.	4.13	0.81	1				

خلاصة البحث:

بهدف تحديد الأبعاد الأساسية المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق، قام الباحث باستخدام تحليل العوامل الاستكشافي، الذي يعمل على تجميع كل المتغيرات في مجموعات، بناء على علاقات الارتباط بين هذه المتغيرات، وذلك حتى تشكل كل مجموعه من هذه المجموعات بعدًا من الأبعاد المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبعد تحليل البيانات يمكن تلخيص النتائج التي توصل إليها الباحث بما يلي:

1- **حصل البُعد الأول:** ***"بيئة استخدام تكنولوجيا المعلومات في مكاتب التدقيق"***، على قيمة (90%) لكرونباخ ألفا وهي أعلي قيمة من بين الأبعاد الخمسة، وهذا يدل على مقدار ثبات هذا البعد بمتغيراته

التسعة، حيث تراوحت درجات تحميل متغيرات هذا البعد ما بين (59%) و(93.6%)، والتي تعتبر جميعًا قيمًا عالية مقارنة بالحد الأدنى المقبول في هذه الدراسة (60%)، وقد فسّر هذا البعد ما نسبته (30.7%) من نسبة التباين الكلي، وهذا يدل على أن مكاتب التدقيق عيّنة البحث ترغب باستخدام تكنولوجيا المعلومات في أعمالها في حالة توافر شروط تضمن لهم سلامة استخدامها، وإمكانية فهم سير عملياتها، والتأكد من صحة نتائجها.

2- **حصل البعد الثاني:** ***"فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق"***، على قيمة (84%) للاتساق الداخلي، وهي ثاني أعلى قيمه من بين الأبعاد الخمسة، وهذا يشير إلى مدى انسجام متغيرات هذا البعد مع بعضها، وبالتالي ثبات البعد وتراوحت درجات تحميل متغيرات هذا البعد من الجيدة جدًا (603%) إلى الممتازة (888%). وقد فسّر هذا البعد ما نسبته (16.6%) من التباين الكلي من استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى مكاتب التدقيق عيّنة البحث، وهذا قد يعود إلى أن مكاتب التدقيق تدرك أهمية وفوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملياتها، لكن الإلمام باستخدامه في مجال متخصص كتدقيق الحسابات لم يصل إلى المستوى التنافسي المطلوب.

3- **حصل البعد الثالث:** ***"اعتماد مكاتب التدقيق للأساليب الآلية في عملية التدقيق"***، على قيمة (83%) للاتساق الداخلي، وهي ثالث أعلى قيمة لكرونباخ ألفا، مما يدل على أن درجة ثبات واتساق متغيرات هذا البعد عالية، فهي أكثر من (60%)، وهو الحد الأدنى لاعتبار قيم كرونباخ ألفا مقبولة في هذه الدراسة. وقد فسّر هذا البعد (11.8%) من التباين الكلي. وقد أظهرت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات لا يعتمد عليها من قبل المدقق إلى حد كبير، وأن المكاتب حاليًا إن استخدمتها، فهي تفعل ذلك لتعطي صورة حسنة عن المكتب لعملائها، وهذا قد يعني أن مكاتب التدقيق التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لا تستخدمها بشكل تكون فيه عنصرًا مهمًا يصعب الاستغناء عنه، وهذا يعني أيضًا أن المكاتب التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لا تحسن استخدامها، ولا تستفيد منها بحيث يعطيها قوة تنافسيه.

4- **حصل البعد الرابع:** ***"تطبيق مكاتب التدقيق لمعايير كفاءة مهنية خاصة بمكاتب التدقيق"***، على قيمة (83%) للاتساق الداخلي، وهي رابع أعلى قيمة من بين الأبعاد الخمسة، مما يبين مدى الانسجام والثبات بين متغيرات هذا البعد، على الرغم من أن درجات التحميل لهذه المتغيرات على البعد تراوحت من الضعيفة (34%) إلى الممتازة (90.3%)، وهذا قد يعني أن مدققي الحسابات في مكاتب التدقيق عيّنة البحث لم يصلوا بعد إلى درجة من الفهم والإلمام بتكنولوجيا المعلومات، واستخداماتها في مجال التدقيق بحيث يمكن لهم المشاركة في تطوير أو تعديل أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتحديثها بما يتناسب مع حاجاتهم أو حاجات مكتب التدقيق الذي يعملون فيه. هذا وقد شرح هذا البعد (11.8%) من التباين الكلي.

5- **أما البُعد الخامس والأخير:** ***"تطبيق إجراءات الضبط الداخلي"***، فقد حصل على قيمة (76%) للاتساق الداخلي، وهي قيمة عالية على الرغم من أنها أقل قيمة حصلت عليها الأبعاد الخمسة في هذه الدراسة، مما يعني وجود درجة عالية من الانسجام بين متغيرات هذا البعد، وقد شرح هذا البعد ما نسبته (8,2%) من التباين الكلي. ولعل هذا يدل على أن هناك حاجة ماسة جدًا لإيجاد متخصصين في تدقيق الحسابات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها.

6- أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات التالية تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه مدققي الحسابات الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق والذين لا يستخدمونه:

أ- عدم توافر برامج عامة يمكن استخدامها من قبل مدققي الحسابات في مكاتبهم، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف المادية فيما لو أرادوا تصميم برامج تدقيق قادرة على سد حاجاتهم المختلفة وعلى تدقيق جميع أنواع المنشآت التي يقومون بتدقيق حساباتها.

ب- عدم إلمام مدققي الحسابات بكيفية عمل واستخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق.

ج- عدم وجود متخصصين في عملية تدقيق الحسابات في منشآت تستخدم تكنولوجيا المعلومات.

د- تعتبر المشكلات المادية في تركيب وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من المعوقات أيضًا التي تواجه المدققين.

هـ- خشية مدققي الحسابات من استخدام تكنولوجيا المعلومات، لأن إدخالها قد يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف التقليدية من التنظيم الإداري، وظهور بعض وظائف جديدة.

و- عدم وضوح الوضع القانوني في الأردن فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال التدقيق، وتحديد واجبات ومسئوليات مدققي الحسابات.

ز- هناك اهتمام غير كاف لزيادة كفاءة مدققي الحسابات لدى مكاتب التدقيق، حيث يرى مدققو الحسابات ضرورة إشراكهم في تصميم واختيار برامج تدقيق الحسابات التي يستخدمونها، لكن عدم وصول مدققي الحسابات إلى درجة من الفهم والإلمام بتكنولوجيا المعلومات، واستخداماتها في مجال التدقيق يحد من إمكانية مشاركتهم بشكل فعال في تطوير أو تعديل لأنظمة تكنولوجيا المعلومات بما يتناسب مع حاجاتهم وحاجات مكتب التدقيق الذي يعملون فيه.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الفار، إبراهيم عبد الوكيل. 1995. "*خطوة بخطوة مع التحليل العاملي*". كلية التربية، جامعة طنطا. الدوحة: قطــر دار قطري بن الفجاءة للنشر والتوزيع.
- الساعي، مهين. 1991. **علم تدقيق الحسابات**. ط 1. عمان، الأردن: دار الفكر، ص11.
- خصاونة، ريم عقاب. 2002. "**أثر المعالجة الإلكترونية للبيانات على أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجاريــة الأردنية**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- زيادات، خليفة؛ ووائل العكشة؛ وحسام خداش. 1990. "مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات في مكاتب التدقيق". من أوراق ندوة المحاسبة الثانية، جامعة مؤته، *مجلة المحاسب القانوني العربي*، ع 52، ص ص 23-29.
- قاقيش، محمود؛ وتركي الحمود. 1994. "الصعوبات التي تواجه مدققي ديوان المحاسبة في الأردن"، *سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة اليرموك، مج 10، ع 3، ، ص ص309 – 344.
- قانون تنظيم مهنة المحاسبة القانونية. 2003. قانون مؤقت رقم (73) لسنة 2003، الجريدة الرسمية، عــدد رقــم 4606، تاريخ 2003/6/16، ص 3292.

ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Archamault, John L.; and M. Gibson kim ,"Audited Financial Statements and The World Wide Web", *CPA Journal*, Nov. 99, Vol. 69, Issue 1, P. 52.
- Bedard, C. Jean; Jackson Cynthia; L. Ettredge Michael; and M. Johonston Karla. 2003. "The Effect of Training on Auditors' Acceptance of an Electronic Work System", Science Directory, Available on-line, 8th of October. ***WWW. Sceince. com.***
- Florida Development of Revenue. 2004. "Applied Technology"***, http//www. myflorida. com***, U. S. A, November 8.
- Morries, Bonnie w.; Ann B. Pushkin. 1995. "Determinants of Information Systems Audit Involvement in EDI Systems Development" ***journal of information systems***, fall. ,Vol. 9, issue 2, pIII.
- Trampe, John; et. al. 2002, "***Innovative Uses of Computer Audit Techniques and Continous Auditing***", Institute of Internal Auditors-Research Foundation, Dallas.
- Wu, R. C. 1992. "The Information Systems Auditor's Review of the Systems Development Process and its Impact on Software Maintenance Efforts", ***Journal of information systems***, Spring, pp. 1-13.

الملاحـــق

استبانــــة البحـــث

أخي المستجيب: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى الاستفادة من التكنولوجيا في مكاتب تدقيق الحسابات في الأردن، وكذلك التعرف على فوائد ومعوقات استخدامها لدى هذه المكاتب، في محاولة للوقوف على واقع استخدامات تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق في الأردن، والمساهمة في وضع الحلول والتوصيات المناسبة.

وحيث إننا على ثقة بكم في دعم البحوث العلمية التي تساهم في تطوير مهنة التدقيق في المملكة، فإننا نرجو منكم تعبئة الاستبانة بدقة وواقعية، علمًا بأن إجابتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

- هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق   نعم   لا
- إذا كنت تستخدم تكنولوجيا المعلومات فأرجو الإجابة عن الأسئلة التالية:

	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1- يعتمد المكتب على تكنولوجيا المعلومات بشكل عام.					
2- يقوم المكتب بتدقيق حسابات الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات فقط.					
3- الإجراءات الروتينية تأخذ الكثير من الوقت أثناء عملية التدقيق.					
4- يجب توافر الكفاءة والمهارة للمدقق عند استخدام تكنولوجيا المعلومات.					
5- تستخدم تكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي في إجراءات عمليات التدقيق.					
6- المستفيد من عملية التدقيق يزداد رغبة في التعامل مع مكتب التدقيق المستخدم لتكنولوجيا المعلومات.					

	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
7- يجب المشاركة في تصميم واختبار برامج تكنولوجيا المعلومات.					
8- يجب التأكد من استخدام الملفات الصحيحة.					
9- يجب وضع مقاييس أمن مناسبة لحماية ملفات البيانات الخاصة بالمنشأة من التلاعب.					
10- القيام بإجراءات ضبط على تشغيل الأنظمة.					
11- ضرورة القيام بفحص وترميز البرامج للتأكد من أنها مطابقة للمواصفات.					
12- ضرورة اختيار فريق العمل عند البدء بالتدقيق.					
13- يجب استخدام المكتب لنظام مراكز المراجعة، حيث يمثل كل مركز مرحلة مستقلة للمراجعة.					
14- ضرورة القيام بتحديد المؤهلات للموظفين.					
15- القيام بتحديد طبيعة العمل الذي سوف يقوم به كل فرد من أفراد الفريق.					
16- القيام بإجراءات ضبط على تشغيل الأنظمة.					
17- القيام بإجراءات لتطوير الأنظمة وتطويرها.					
18- ضرورة وضع إجراءات محدده لتدريب الكوادر والموظفين.					
19- يجب وضع نظام حوافز بين أفراد الفريق يساعد على تنمية مؤهلات الموظف في التعرف على أساليب مختلفة للتدقيق باستخدام تكنولوجيا المعلومات.					
20- ضرورة توفير إجراءات واضحة تكفل الإشراف المناسب على فريق العمل على ضوء التغييرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات.					

	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
21- تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة سرعة معالجة البيانات المالية والحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.					
22- زيادة دقة النتائج التي يتم التوصل إليها.					
23- تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة القدرة على تخزين حجم كبير من المعلومات والنتائج.					
24- تساعد تكنولوجيا المعلومات على زيادة حجم العينات المستخدمة في عمليات التدقيق.					
25- تقوم تكنولوجيا المعلومات بالتقليل من الأعمال الكتابية الروتينية بشكل عام.					
26- تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة القدرة على التحليل والمقارنة وإجراءات العمليات الإحصائية والحسابية المعقدة بسرعة كبيرة.					
27- زيادة القدرة على مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها وتحديد الانحرافات وطرق علاجها.					

المعوقـــات:

	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تعتبر المعوقات التالية من أهم المعوقات التي تواجـــه مستخدمي تكنولوجيا المعلومات:					
- تعتبر المشكلات المادية مـــن المعوقـــات لاســـتخدام تكنولوجيا المعلومات في التدقيق.					
- عدم الإلمام بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات فـــي عمليات التدقيق.					
- الحاجة لوجود متخصـــصين فـــي عمليـــة مراجعـــة الحسابات في عمليات التدقيق.					
- عدم تعاون موظفي العملاء والذين لديهم المعرفة في عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات.					
- ضعف ثقة العملاء بأداء تكنولوجيا المعلومات ممـــا يتطلب مجاراتهم باستخدام التدقيق اليدوي.					
- رغبة بعض إدارات الشركات بمعالجـــة حـــساباتهم بطريقه خاصة بعيدة عن الواقع.					
- عدم وجود برامج عامه يمكن استخدامها مـــن قبـــل جميع مكاتب التدقيق وهذا يترتب علية الكلفة المادية مقابل ضعف المردود.					
إذا لم تكن تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تدقيق الحسابات فهل هذه المعوقات هي التي تحول دون استخدامها:					
- عدم وجود برامج حاسوب تفي بالغرض المطلوب.					
- تكلفة إنشاء وتشغيل تكنولوجيـــا المعلومـــات إذا مـــا قورنت بالعنصر البشري مرتفعة.					
- نقص الكفاءة اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق.					
- عدم وضوح الوضع القانوني في الأردن فيما يتعلـــق باستخدام تكنولوجيا المعلومات في التدقيق.					

معوقات عامة:

1- إذا كان هناك معوقات أخرى حول استخدام تكنولوجيا المعلومات فأرجو ذكرها بصورة مختصرة:

____

____

____

2- ما هو عدد المدققين المرخصين والمزاولين للمهنة في مكتبكم (شركتكم) الموقرة:

- أقـل مـن 5 أشـخاص ____________
- من (5-10) أشـخاص ____________
- من (11-15) شخـصًا ____________
- أكثر من (15) شخـصًا ____________

The Factors and Obstacles Affecting the Usage of Information Technology in Auditing from the Auditors' point of view in Jordan

Monther Talal El - Mawmany
Associate Professor – Accounting Dept.
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Yarmouk University - Jordan

Abstract

This article investigates whether auditors in Audit Firms (offices) of Jordan use Information Technology (IT) in their auditing operations, in an endeavor to determine the dimensions affecting the usage of IT in auditing, and the obstacles that prevent IT use in the subject audit firms.

The Researcher designed a questionnaire for this study and distributed it to a sample of (93) audit Firms to be filled by the licensed auditors who are practicing audit in those audit firms. Only (63) questionnaires were retrieved and analyzed using Explanatory Factor Analysis (EFA). After analyzing the data, the EFA grouped all the factors affecting IT usage in auditing into the following 5 dimensions according to "Cronbach Alpha Values" from the highest to the lowest value:

1) The first dimension: "the environment of IT usage at the audit firms", which has gotten (90%) Cronbach Alpha value, and explained (30.7%) of the whole variance percentage. Which indicates that the subject audit firms are welling to use IT in their audit operations in case it's usage is safe, friendly, and it's results could be easily verified.

2) The second dimension:" benefits of using IT in audit operations", which has gotten (84%) Cronbach Alpha value, and explained (16.6%) of the whole variance percentage. Which might reveal that the subject respondents realize the benefits and importance of using IT in their audit operations, but their "know- how" in IT is not enough to bring them to a competitive advantage position.

3) The third dimension:" the audit firm's dependence on automatic techniques in audit operations", which has gotten (83%) Cronbach Alpha value, and explained (11.8%) of the whole variance percentage. The results showed that the auditors working at the audit firms subject of the study do not depend on IT to a large extent and they use IT to create a good image about their audit firms in the minds of their clients.

4) The fourth dimension: "the application of special professional quality assurance related to the audit firms subject of the study", which has gotten (83%) Cronbach Alpha value, and explained (11.8%) of the whole variance percentage. Which might mean that the respondents of the study did not reach a good level in dealing and understanding IT, to be able to use it in audit operations.

5) The fifth dimension:" the application of internal control procedures", which has gotten (76%) Cronbach Alpha value, and explained (8.2%) of the whole variance percentage, which might indicate a strong need for professionals who can use IT in auditing and verify the internal control procedures.

The study also counted both the most important obstacles to auditors who use IT and the most important obstacles to auditors who do not use it, and arranged them according to their importance from the licensed auditors' point of view.

بحوث باللغة الإنجليزية

الرباعية الأولى، وتنتظر الهيئة الدعم المالي من المجلس لتنفيذ الخطة الرباعية الثانية 2005- 2008. بالإضافة إلى ذلك لازالت كثير من الدول الأعضاء في الهيئة لا توجد بها اتحادات مهنية قوية في المحاسبة والمراجعة، الأمر الذي سوف يؤخر من تنفيذ المعايير المحاسبية والتدقيقية. وأخيرًا فإن الهيئة تواجه تحديًا من نوع آخر يرتبط بسمعتها وسط المهتمين بالمهنة من مدققين وحكومات وفي الوسط الصناعي. ولكي تتمتع بالمصداقية فإنها تحتاج لبعض الوقت فضلاً عن نوعية العضوية والامتحانات ونظرة مجتمع الأعمال.

تسهيل التكامل الاقتصادي الإقليمي:

جهود تناغم (توافق) معايير المحاسبة المالية والتدقيق في دول مجلس التعاون الخليجي

د. الخضر علي موسى فرح

أستاذ مشارك – قسم المحاسبة

كلية إدارة الأعمال – جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا

الإمارات العربية المتحدة

الملخص:

تعتبر المحاسبة لغة الأعمال وتعمل على توصيل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مختلف المستويات بناءً على حاجة مستخدمي هذه المعلومات. ومع عولمة الاقتصاد وظهور التكتلات الاقتصادية الإقليمية أصبحت المحاسبة تلعب دورًا كبيرًا في عملية انسياب رأس المال والسلع والخدمات بين الدول. ولهذا السبب فقد نشطت الكثير من المؤسسات العالمية التي تعمل على توحيد المعايير المحاسبية الدولية، وعلى رأسها اللجنة الدولية للمعايير المحاسبية ومقرها لندن بالمملكة المتحدة. ويحاول هذا البحث الوصفي تقييم تجربة هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون الخليجي في توحيد المعايير المحاسبية المالية والتدقيقية في الدول الست الأعضاء.

وقد خلص البحث إلى أن الهيئة قد قطعت شوطاً بعيدًا في إعداد المقومات الأساسية لتوحيد معايير مهنتي المحاسبة والتدقيق. فقد أعدت الهيئة ونشرت المسودة الأولى من معايير المحاسبة المالية، والإطار الفكري للمحاسبة المالية، ومعايير المراجعة، ومعايير الرقابة النوعية لمكاتب المحاسبة، والقواعد العامة للتعليم المهني المستمر، وقواعد سلوك وآداب مهنة التدقيق والقواعد الخاصة لاختبار زمالة الهيئة. كما عقدت الهيئة الكثير من الندوات والمؤتمرات وورش العمل للجهات المهتمة بهذه المعايير، وذلك للتوعية بها وترويجها. كما أصدرت الهيئة نشرة ربع سنوية عن أنشطتها وأشركت الكثير من المهتمين بالمهنة من أكاديميين ومدققين وحكومات في لجانها المتخصصة والتي تسعى لتحقيق أهدافها.

إلا أنه وبالرغم من هذه الإنجازات لا تزال الهيئة تواجه الكثير من العقبات والتحديات. ولعل تمويل أنشطة الهيئة يعتبر من أصعب المشاكل التي تعيق عملها. فالهيئة تعتمد بصورة أساسية على تبرعات الأمانة العامة لمجلس التعاون، وفي الوقت الراهن استنفدت التبرع السخي من المجلس الذي ساعدها في تنفيذ الخطة

References

A. General:

- Bindon, Kathleen, R., and Helen Germon. (1995). "*The European Union: Regulation Moves Financial Reporting Toward Comparability*", Research in Accounting Regulation, 9, pp.23-48,
- Frederick, D.S; C.A Frost; and G.K Meek. (2002). *International Accounting*. 4th ed., Prentice Hall Publishers, USA.
- Hulle, K. and K. U. Leuvan. (1992). "Harmonization of Accounting Standards: A View from the European Community, *The European Accounting Review*, 1, May, pp. 161-172.
- Musa, E.A. (2005). *Getting Ready for Economic Globalization: Integration of the UAE Financial Accounting Standards with the International Accounting Standards*, Unpublished Article, Ajman University, Faculty of Business Administration, p.12, March.

B. GCCAAO's References Consulted:

- GCCAAO. (2003). Accounting and Auditing, *A Quarterly Newsletter of the GCCAAO*, 1st. issue, May 2003.
- GCCAAO. (2003). Accounting and Auditing. *A Quarterly Newsletter of the GCCAAO*, 2nd. issue, September 2003.
- GCCAAO. (2003). *Auditing Standards*. Riyadh, Saudi Arabia, August.
- GCCAAO. (2003). *Code of Ethics of the Auditing Profession*. Riyadh, Saudi Arabia, August.
- GCCAAO. (2003). *Financial Accounting Standards*. Riyadh, Saudi Arabia, August.
- GCCAAO. (2003). *General Guidelines for Continuous Professional Training*. Riyadh, Saudi Arabia, August.
- GCCAAO. (2003). *General Guidelines for the Membership of the GCCAAO*. Riyadh, Saudi Arabia, August.
- GCCAAO. (2003). *Quality Controls of Accounting Firms*. Riyadh, Saudi Arabia, August.
- GCCAAO. (2003). *The Conceptual Framework of Financial Accounting: Objectives and Concepts*. Riyadh, Saudi Arabia, August.

phase,it will need more funds.The author checked the GCCAAO's website for the latest news of forthcoming funding at the time of writing this paper(March 2005).Unfortunately,nothing seems to be promising.This means that the GCCAAO will not be in a position to carry out this ambitious plan.

Apart from this funding problem,and with the exception of Kingdom of Saudi Arabia,there is a problem of either lack of or weak professional accounting and auditing bodies in the GCC member states.Without these national bodies,implementation of the harmonized accounting and auditing standards in the GCC region will be rather difficult.It also remains to be seen if the well-established Saudi Organization for the Certified Public Accountants(SOCPA)would abandon its infrastructure in favour of those of the GCCAAO.Assuming that the GCCAAO will manage to unify laws and regulations related to the accounting and auditing professions,the GCCAAO will have to face another related problem.This problem arises because many companies listed on the stock exchanges of the GCC countries use the IFRSs at their own initiative .For some sectors,like commercial banks of the UAE,it is mandated by the Central Bank of UAE(Musa,2005).Thus,the GCCAAO have to persuade these companies to adopt its own accounting and auditing standards.This is not likely to be an easy process since it entails costs for such companies.Besides,some of these companies may want to stick to the IFRSs to enjoy the many benefits of raising capital on international capital markets.

To add to these difficulties,the GCCAAO will have to establish its professional credibility and prestige before it can be accepted by all interested parties.This professional credibility depends on the GCCAAO's ability to convince all the interested parties in the six GCC countries to implement its own accounting and auditing standards.It also depends on running and managing its professional examinations in line with the international standards to qualify certified public accountants(CPAs).It is worth mentioning here that at present the professional qualification awarded by the American Institute of Certified Public Accountants

(AICPA),and other similar institutions in UK, Canada and Australia,are widely respected and enjoy more credibility in the GCC countries.In contrast,the professional qualifications awarded by the regional associations such as the Arab Association of Certified Public Accountants(ACPA),are less prestigious and enjoy less status and credibility in the GCC countries.

insurance industries.Moreover,a close look at the financial accounting and auditing standards the GCCAAO's Board has developed reveals that these standards (except Islamic ones)are similar to the International Financial Reprting Standards(IFRSs)developed by the London-based IASB.This is a credit to the GCCAAO's standards because it can facilitate smooth adoption of the IFRSs when the listed companies wish to do so to benefit of economic globalization and integration of financial markets.

However,inspite of this positive assessment of the GCCAAO Board's methodology,mechanism and quality of financial accounting and auditing standards,the GCCAAO's Board still faces serious problems and challenges during the next implementation phase,as discussed in the next section of this paper.

5- Future Challenges Awaiting the GCCAAO:

Although the GCCAAO was established only six years ago,yet it has made serious efforts to develop and harmonize the accounting and auditing professions in the six member countries of the GCC.These efforts have culminated in the issuance of all the accounting and auditing standards and the other requirements(constituents) of the profession.Moreover the GCCAAO now publishes a newsletter:Accounting and Auditing ,on quarterly basis.This newsletter is very useful to disseminate information to all interested parties about the various GCCAAO's activities.The GCCAAO has also constructed a website disclosing all its publications and thus reaching an even wider audience.

In spite of these achievements,however,the GCCAAO is yet to face many challenges before it can achieve its primary objective of designing and implementing harmonized accounting and auditing standards in the GCC region.

Thus,while the design and publication phase of the infrastructure for the accounting and auditing professions has been completed with much success,implementation of these constituents remains to be seen.At present,the biggest problem facing the GCCAAO is the lack of funds to carry out its ambitious five-year strategic plan of 2004-2008.Since its inception, the GCCAAO has received a donation of two million Saudi Riyals(SR) from the GCC.Out of this amount,the GCCAAO has spent SR 1,300,000 and is left with only SR 700,000 to implement its strategic plan of 2004-2008.In view of the tremendous task awaiting the GCCAAO during the next implementation

about this aspect of the GCCAAO's methodology is laying the grounds for acceptability and implementation of these financial and auditing standards by involving these interested parties in the first place.

Second,we take stock of the mechanism the GCCAAO's Board used to develop and publicize the financial accounting and auditing standards.Again,one has to commend the efforts of the GCCAAO's Board to use specialized committees consisting of various interested parties and private consultants to initiate,debate and finally approve these financial accounting and auditing standards.In this respect the author has received a lot of communication from the Board asking for comments on the first draft of these standards.Furthermore,the GCCAAO's Board has organized many conferences and workshops in the member states to debate and publicize the financial accounting and auditing standards.The Board has spared no efforts in publishing and distributing thousands of copies of booklets covering all the constituents of the accounting and auditing professions(See section B of the references).

Moreover,one more positive aspect about the mechanism used by the GCCAAO's Board is that it is working through the professional associations and standard-setters in the GCC countries.It is these professional associations that are now acting as the driving force behind publicity and promotion of the financial accounting and auditing standards .The only problem here is the weakness or lack of professional associations in some member countries(See section 5 below for more details).

Finally,one needs to take a closer look at the financial accounting and auditing standards the GCCAAO's Board has developed so far to assess their quality and comprehensiveness. In this respect,it is worth mentioning that the GCCAAO's Board has produced booklets in Arabic and English on all the constituents of the financial accounting and auditing professions .So far,the GCCAAO has published and publicized a number of booklets on the various aspects of the financial accounting and auditing standards which are shown in part B of the references.The author has got hold of all these publications during one of the GCCAAO's conferences in Dubai,UAE.Hence,one can easily jump to the conclusion that enough infrastructure has already been developed by the GCCAAO's Board.

Moreover,and for the first time ever,the financial accounting and auditing standards the GCCAAO's Board produced contained Islamic standards for use of Islamic institutions of the GCC countries especially in the banking and

Sub-objective	Degree of completion(%)
17- Issuance of a quarterly Newsletter	100
18- Establishment of an information and studies center and a workplan therefore	90
19- Organizing seminars and workshops for associations and other parties interested in the accounting and auditing profession	(This will start only upon completion and approval of sub-objective 18)
20- Selection and recruitment of the GCCAAO's administrative cadre	in progress
21- Construction of the GCCAAO's head office in Riyadh, Saudi Arabia	70
22- Design of the administrative organization and internal controls of the GCCAAO	85
23- Formation of the GCCAAO's specialized and technical committees (regulations of theses committees have already been approved)	70

Source: the GCCAAO's Newsletter: Accounting and Auditing, May 2003, pp. 22-23).

Having presented the GCCAAO's self evaluation report on its harmonization efforts,we now turn to have a critical look at them.First we assess the methodology the GCCAAO's Board has adopted to develop the financial accounting and auditing standards.This methodology has two main positive aspects.It is obvious that the GCCAAO's methodology followed a lengthy process in developing these standards.The GCCAAO seems to be keen to benefit of the experience of other similar professional associations such as the American Financial Accounting Standards Board(FASB) and the London-based International Accounting Standards Board(IASB).These institutions normally take a long time before they finally approve accounting and auditing standards(Frederick,2002).During this long time the opinion and comments of various interested parties are taken and considered.

Moreover,the GCCAAO's methodology involved as many interested parties as possible,again following the example of similar institutions.These interested parties included academicians in the GCC universities(myself included),relevant government officials,practising accountants and auditors,the business community and the professional accounting and auditing associations(standard-setters)in the member states.The good thing

Sub-objective	Degree of completion(%)
5- Review and assessment of regulations related to the licensing of the auditing profession in the GCC countries	95
6- Development of a unified law for practicing the accounting and auditing professions in the GCC countries	90
7- Development of GCCAAO's membership requirements,suspension or expulsion of membership and fees thereof	90
8- Accepting GCCAAO's membeship applications	(This will only start after achievement of sub-objective 7)
9- Design and approval of guidelines for the examinations of GCCAAO's Fellowship,the various courses and contents thereof.	90
10- Development of tests data base	(This will start only completion and approval of sub-objective 9)
11- Design and implementation of the GCCAAO's fellowship examinations	(This will start only completion and approval of sub-objective 10)
12- Design and approval of the guidelines for continuous education and training programme	(This will start only upon completion and approval of sub-objective 11)
13- Preparation of the training material	(This will start only upon completion and approval of sub-objective 12)
14- Formation of a suitable focal point for the control of auditing offices in the GCC countries and approval of quality control standards	90
15- Development of procedures for peer reviews of auditing offices	80
16- Implementation of peer reviews	(This will start only upon completion and approval of sub-objective 15)

To be Continued ...

Auditing of September 2003,the GCCAAO has now approved and published the first draft of the constituents of the accounting and the auditing profession.These include the following:

1- The conceptual framework of financial accounting,

2- Standards of financial accounting,

3- Auditing standards,

4- Quality control standards for the auditing profession,

5- General guidelines for continuous professional education,

6- Code of ethics(rules of conduct)of the auditing profession,and

7- Regulations for the GCCAAO's fellowship examinations.All these publications are now available on the GCCAAO's internet website and in book form.They have been published in both Arabic and English.To prepare these documents,the GCCAAO has relied on its technical committees but also made use of academicians and practitioners in the region.Besides,the GCCAAO has convened many seminars and conferences on these standards and regulations in the different GCC countries.

Moreover,to implement these standards and regulations on the ground,the GCCAAO has adopted a five-year strategic plan of 2004-2008.The main objective of this new plan is to reach a 100% completion rate for its sub-objectives shown on table 1 below.Finance,however,remains to be the stumbling block for implementation of this ambitious plan(see also section 5 below for more details.)

Table (1)
The GCCAAO's Four-year Strategic Plan (2001-2004)

Sub-objective	Degree of completion(%)
1- Preparation of conceptual framework for financial accounting	90
2- Design and development of financial accounting standards	90
3- Design and development of auditing standards	90
4- Design and development of auditing code of ethics(rules of conduct)	90

To be continued ...

budget and enjoy privileges and immunities as adopted by the GCC Council.".The regulations have also established the organizational structure of the GCCAAO.At the top most of this structure comes the General Assembly which comprises representatives of the six member countries .The task of managing the activities of the GCCAAO has been assigned to its board of directors .This board of directors consists of nineteen members ,with three members representing each member state and one member representing the GCC's Secretariat General.

Furthermore,to achieve its primary objective,the GCCAAO's board of directors has formed eight technical committees to achieve these eight sub-objectives of the GCCAAO(the GCCAAO's Newsletter,Sept.2003).As expected,members of these committees come from different parties interested in financial statements such as practising professional(auditors),accountants,academicians,government officials and the private sector.

4- Have the GCCAAO's Harmonization Efforts Been Successful?

This section of the paper attempts to answer the research question raised at the beginning of section 2.To this effect,this section starts with describing the GCCAAO's harmonization efforts on the basis of the available documents,basically the GCCAAO's May 2003 Newsletter.The author then provides a critical assessment

Of these harmonization efforts on the basis of the following:

1- The methodology used by the GCCAAO's Board in developing the financial accounting and auditing standards,

2- The mechanism used in the harmonization process,

3- The quality and comprehensiveness of the financial accounting and auditing standards the GCCAAO's Board has adopted so far.

To achieve its overall objective and sub-objectives,the GCCAAO has developed a four-year strategic plan (2001-2004).Table 1 below shows the objectives of this plan and the degree of accomplishment thereof from the GCCAAO's viewpoint(the GCCAAO's Newsletter:Accounting and Auditing,May 2003). Table 1 below clearly shows that the GCCAAO has significantly achieved many of its sub-objectives of its first strategic plan of 2001-2004.Thus,according to the GCCAAO's newsletter Accounting and

organizations of specialized nature,one of them is the Gulf Co-operation Council's Accounting and Auditing Organization(GCCAAO).

GCCAAO's Objectives:

The charter of the GCCAAO was approved by the Supreme Council of the GCC in its nineteenth meeting held in Abu Dhabi,UAE,7-9 December 1998.Accordingly,the GCCAAO's main objective is "the development and uniformity of the accounting and auditing professions in the GCC countries and the development of professional standards through studying what is being applied in each of the GCC member countries and taking benefit of their experience and other sources of knowledge and experience from outside the GCC countries,using an effective scientific methodology ."Thus,the GCCAAO's primary objective includes "reviewing,development and approval of the professional standards,specifically accounting and auditing standards and the code of professional ethics.".

This overall objective was then divided into sub-objectives representing the constituents usually required for the development of the accounting and auditing professions.These are:

1- Developing the conceptual framework for financial accounting (objectives and concepts),

2- Designing accounting standards,

3- Designing auditing standards,

4- Awarding professional qualification(fellowship certificate),

5- Training and continuous education of members of GCCAAO,

6- Unified legal regulations for practicing the accounting and the auditing professions,

7- Designing standards and programmes for professional practice monitoring(code of professional ethics),

8- Conducting research studies ,bulletins and communication with specialists and users of the services provided by the GCCAAO(studies and information center).

GCCAAO's Organization Structure:

According to Article 3 of the GCC's regulation that established the GCCAAO, "the organization has an artificial personality, a separate

GCC region.More specifically,this paper aims at describing the harmonization efforts of the Riyadh-based Gulf Co-operation Council's Accounting and Auditing Organization(GCCAAO)in designing and implementing financial accounting and auditing standards in the GCC countries.Hence,the research question this study poses and endeavours to answer is:

To what extent have the efforts of the GCCAAO been successful in harmonizing the financial accounting and auditing standards in the GCC member countries?

To do so,this paper will rely mainly on the GCCAAO's publications.Furthermore,and drawing on the harmonization literature available,this paper will briefly discuss the future challenges awaiting GCCAAO when it comes to the implementation phase.

Research Objectives:

The objectives of this piece of research are two-fold:

1- To describe the GCCAAO's harmonization efforts of financial accounting and auditing standards in the GCC's countries as a unique experience in the Arab World,and

2- To critically assess the GCCAAO's achievements in its harmonization efforts.

Research Methodology:

This research basically relies on document analysis as the main research method.More specifically,this research relies on the analysis of the GCCAAO's publications on the various requirements of the accounting and auditing professions.In spite of its usefulness to do this research with meagre resources,this method is not without limitations.One such limitation is that it does not rely on empirical data that solicits the opinion of parties interested in the harmonization efforts of the GCCAAO.

3- Establishment of the GCCAAO:

The Gulf Co-operation Council(GCC)was established in 1981.It comprises the six Gulf countries of United Arab Emirates(UAE),Kingdom of Bahrain,Kingdom of Saudi Arabia,Sultanate of Oman,State of Qatar,and the State of Kuwait.The GCC aims at achieving co-ordination and integration and effective co-operation among the member countries in the various fields.To achieve this objective,the GCC has formed various

1- Background:The Role of Accounting in Enhancing:

Regional Economic C-operation:

Accounting,as the language of business,proved to be very useful to facilitate regional economic integration and enhance free movement of capital and products(goods and services).The efforts of the European Union(EU) are a good example of attempts to harmonize financial accounting standards at the regional level.To avoid unnecessary ambiguity,let us first define accounting harmonization.

For this purpose we use Fredrick's et al(2002,p.291) definition of harmonization to mean "a process of increasing comparability of accounting practices by setting limits on how much they can vary.".Coming back to the EU harmonization experience,it is worth mentioning that since the beginning of the 1980s the then European Economic Community have issued the Fourth and Seventh Directives which aimed at narrowing the financial reporting differences among the business enterprises of the member countries.Moreover,"in June 2000,the commission adopted a financial reporting strategy that will include modernizing the Fourth and Seventh Directives during 2001 and 2002.The commission will also work to create stronger enforcement,based on a high quality statutory audit as well as a strengthened co-ordination among European securities regulators to ensure a proper enforcement of accounting standards. "(Fredrick et al,2002).

The Fourth and Eighth Directives issued by the EU commission have been successful to integrate the European financial markets and ensure great uniformity in the structure and format of financial statements issued by large and listed companies of the EU(Fredrick et al,2002).Nonetheless,the comparability of these financial statements is still debatable and is far from perfect(Bindon et al,1995,Hulle and Leuvan al,1992).This is basically because of interpretation and nationalism problems.To add to this difficulty,many EU companies listed on regulated markets seeking international capital are shifting voluntarily to the international financial reporting standards(IFRSs)issued by the International Accounting Standards Board(IASB).

2- Research Question,Objectives and Methodology:

Research Question:

The emphasis of this paper is to describe and critically assess the harmonization efforts of financial accounting and auditing standards in the

Enhancing Regional Economic Co-operation: Harmonization of Financial Accounting and Auditing Standards in the Gulf Co-operation Council (GCC) Member States

Dr. El-Khider Ali Musa

Associate professor – Accounting Dept.
Faculty of Business Administration
Ajman University of Science and Technology
United Arab Emirates

Abstract:

Accounting as the language of business, has proved to be very useful to enhance regional economic integration through facilitating free movement of capital and products. The efforts of the European Union are a good example of attempts to harmonize financial accounting standards at the regional level. The same efforts have been made by the Gulf Co-operation Council(GCC) and for the same reasons.

To speed up the harmonization process, the GCC has established a special agency - the Gulf Co-operation Council Accounting and Auditing Organization

(GCCAAO)which is based in Riyadh of Saudi Arabia. To achieve its stated objectives, the GCCAAO has formed specialized committees, hired consultants and organized a number of seminars and conferences. The GCCAAO has also received financial resources from the GCC. Consequently, the GCCAAO has managed to initiate, debate, approve and publicize most of the infrastructure for harmonizing the financial accounting and auditing professions in the GCC member states such as the conceptual framework for financial accounting, code of ethics of auditing, auditing standards ,..etc.

A critical assessment of the GCCAAO's harmonization efforts shows many positive aspects with respect to the methodology and mechanism the GCCAAO's Board has adopted to develop high quality financial accounting and auditing standards.Inspite of the GCCAAO's success in the harmonization efforts,many problems and challenges remained to be faced in future such as availability of financial resources and estabilishing the necessary professional credibility.

عرض الكتاب

مراجعة نقدية لكتاب:

Marketing: Arab and Foreign Perspectives.

(التسويق: منظور عربي وأجنبي)

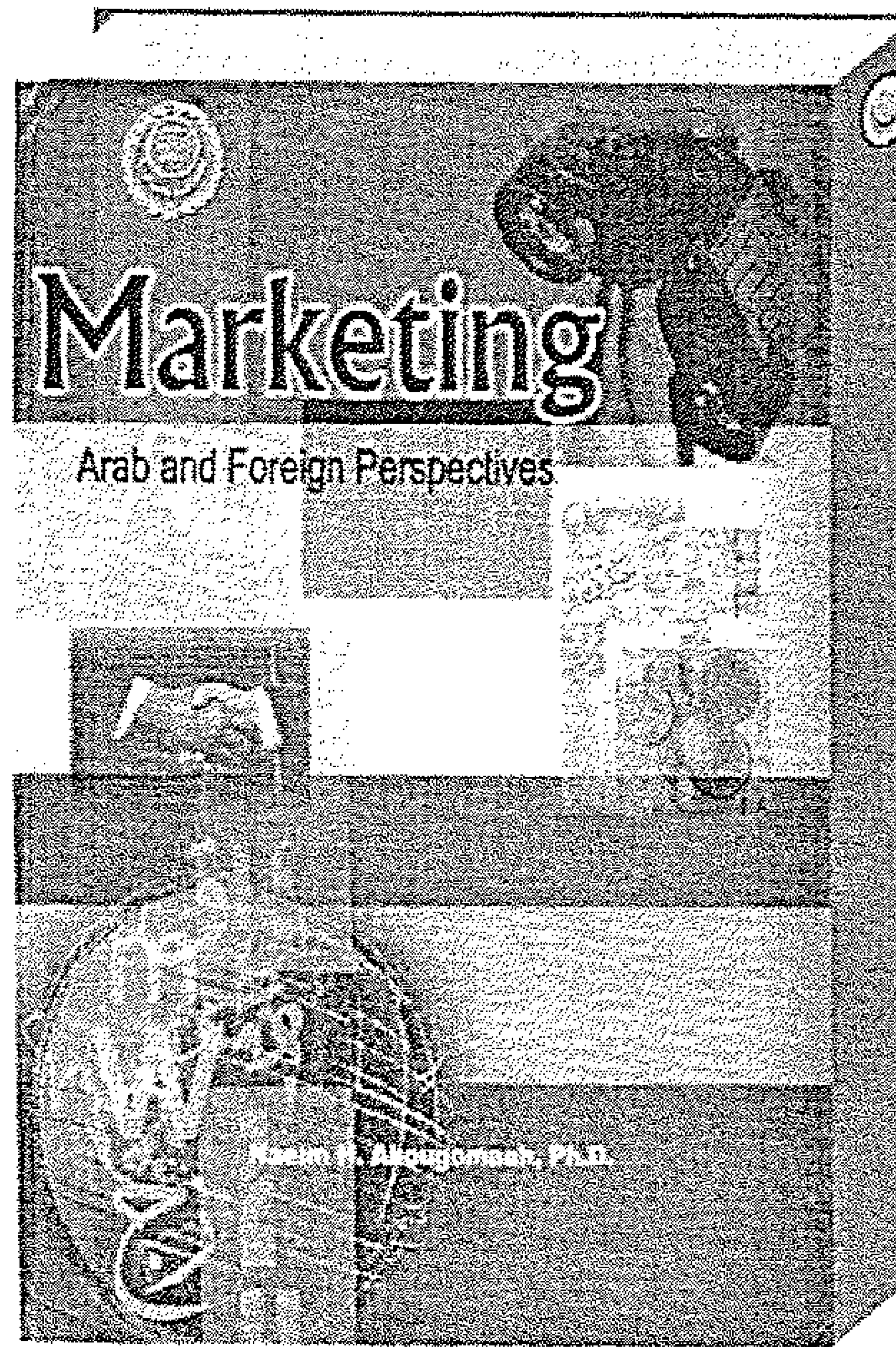
المؤلف: أ.د. نعيم حافظ عطية أبو جمعة

أعد المراجعة

أ.د. أحمد عبد الفتاح عبد الحليم

أستاذ ومستشار الإدارة والتنظيم

كلية التجارة – جامعة الإسكندرية



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

(جامعة دول العربية)

القاهـرة 2006

هذا كتاب جامعي، أُعد خصيصًا للدارسين في برامج كليات الإدارة/ التجارة بالجامعات العربيـة، شعبة اللغة الإنجليزية وكذلك بالجامعات الأجنبية الأمريكية والإنجليزية والألمانية وغيرها ممن تـستخدم اللغة الإنجليزية كلغة التدريس بها. وعلى الرغم من أن الكتاب موجه إلى طلاب الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، إلا أنه يمكن أن يستخدم أيضًا للدارسين في برامج ماجـستير إدارة الأعمـال M.B.A،

خاصة للدارسين من غير تخصصات الإدارة/ التجارة مثل الهندسة والطب والصيدلة والعلوم وغيرهم المطالبين بدراسة عدد من المقررات الأساسية (بصفة تعويضية)، منها مقرر في أساسيات التسويق، قبل البدء في التسجيل في مقررات برنامج الماجستير. ويقع الكتاب في 622 صفحة من الحجم الكبير، وبطباعة فاخرة تفوق في جودتها العديد من الكتب الدراسية التي تأتي إلينا من جهات النشر الغربية. يتضمن الكتاب تسعة عشر فصلاً، وتقديم من المؤلف، وقائمة مراجع إضافية في نهاية الكتاب بخلاف الهوامش المرجعية التي تأتي في نهاية كل فصل. ويختتم الكتاب بفهرس أبجدي بأهم الكلمات والأسماء والمصطلحات التي يشتمل عليها الكتاب، ويشتمل كل فصل في نهايته أيضًا على ملخص، قائمة المصطلحات المهمة، وأسئلة للمناقشة والمراجعة، وأسئلة تطبيقية، وحالتين عمليتين.

يتكون الكتاب من تسعة عشرة فصلاً مجمعة في ستة أجزاء. يركز الجزء الأول على المفاهيم والقضايا والبيئة ويتضمن ثلاثة فصول: الفصل الأول عن المفاهيم الأساسية في التسويق، والفصل الثاني عن القضايا الأساسية في التسويق، والفصل الثالث عن بيئة التسويق. يُعني الجزء الثاني بدراسة وتحليل سلوك المشتري ويشتمل على فصلين: الفصل الرابع عن دراسة وتحليل سلوك المستهلك، والفصل الخامس عن دراسة وتحليل سلوك الشراء للمنظمات. يتناول الجزء الثالث بحوث التسويق وتقسيم السوق في فصلين: الفصل السادس عن بحوث التسويق، والفصل السابع عن تقسيم السوق.

يركز الجزء الرابع على المزيج التسويقي Marketing Mix، ويشتمل على سبعة فصول: الفصل الثامن عن مفاهيم أساسية عن المنتج، والفصل التاسع عن تطوير وإدارة المنتج، والفصل العاشر عن الخدمة والمنظمة والفكرة كمنتج، والفصل الحادي عشر عن السعر، والفصل الثاني عشر عن نظرة عامة في الترويج، والفصل الثالث عشر عن الإعلان والبيع الشخصي كأساليب للترويج، والفصل الرابع عشر عن المكان (التوزيع). يتناول الجزء الخامس إدارة التسويق في ثلاثة فصول: الفصل الخامس عشر عن تخطيط التسويق، والفصل السادس عشر عن تنظيم التسويق، والفصل السابع عشر عن مراقبة أنشطة التسويق. يُختتم الجزء السادس بموضوعات إضافية ويغطيها في فصلين: الفصل الثامن عشر عن التسويق الدولي، والفصل التاسع عشر عن اتجاهات معاصرة في التسويق.

الملامح المميزة للكتاب:

1- يعتبر هذا الكتاب أول مؤلَّف في التسويق باللغة الإنجليزية من قبل أستاذ جامعي عربي/ مصري متخصص في مجال التسويق. ولاشك أن هذه مبادرة جريئة وشجاعة من المؤلف، وتستحق منا الثناء، نظرًا لأن الكتابات الأكاديمية تتم جميعها في اتجاه عكسي من الإنجليزية إلى العربية. ولابد أن المؤلف كان يدرك تمامًا أنه أقدم على مغامرة يتنافس فيها مع أعتى المؤلفات الغربية ذات المستوى

العلمي والإخراجي الراقي. ويتميز الكاتب بأن لديه خبرة علمية وعملية طويلة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث حصل على درجة الدكتوراه، وفي بعض دول الخليج العربي مثل: دولة الكويت، ودولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك جمهورية مصر العربية حيث ارتباطه الوظيفي/المهني بجامعة الأزهر منذ عودته من بعثته الدراسية بأمريكا. ويأتي تأليف الكتاب الحالي في وقت ملائم تمامًا نظرًا لتحول العديد من برامج العلوم الإدارية للغة الإنجليزية، خاصة تلك التي حصلت على الاعتراف الأكاديمي العالمي من جمعية AACSB الأمريكية (وتحديدًا كلية الإدارة بجامعتي الإمارات والكويت)، إضافة إلى التوسع الهائل في الجامعات الخاصة في معظم دول المنطقة، وجميعها تقريبًا تقدم برامج العلوم الإدارية باللغة الإنجليزية. يضاف إلى ذلك الزيادة المطردة في الجامعات الأجنبية، خاصة الأمريكية، في عدد من الدول العربية، مثل: دولة الإمارات والكويت والأردن وعُمان وغيرها، هذا بخلاف الجامعة الأمريكية في كل من بيروت والقاهرة وهما من أقدم الجامعات الأجنبية في المنطقة. من هنا يمكن القول أن التفكير في كتابة الكتاب عكس استقراءً سليمًا للسوق المتنامي والواعد في الجامعات العربية والأجنبية بالمنطقة.

2- لعل من أهم جوانب القوة للكتاب أنه حاول تقديم موضوع متخصص في مبادئ التسويق برؤية عربية قدر المستطاع دون إغفال طبيعة عمومية المفاهيم العلمية المستقاة من الكتابات والأبحاث العلمية في المجتمعات الغربية. ولاشك أن مجال مثل التسويق يتأثر بطبيعته بالاعتبارات الثقافية والاجتماعية للمجتمعات التي يُمارس فيها. والشائع هو أن يتم تناول هذا الموضوع وغيره من الموضوعات الإدارية من منظور غربي، حيث ينظر المؤلفون عادة من نافدة غربية/أمريكية على العالم ناقلين – عن وعي أو عدم وعي أحيانًا كثيرة – المفاهيم والقيم والتحيزات الثقافية لمجتمعاتهم إلى باقي دول العالم. فهؤلاء المؤلفون يكتبون عادة إلى الدارسين من مواطنيهم في الجامعات المتواجدة بدولهم دون ما اعتبار للفروقات الثقافية والاجتماعية بينهم وبين الدارسين في الدول الأخرى من العالم، الأمر الذي يجعل المؤلفات الغربية العلمية تحمل في طياتها تحيزًا للثقافات الغربية للدول التي ينتمي إليها الكُتّاب والمؤلفون في الجامعات الغربية. من هنا تأتي أهمية أن يتناول موضوع متخصص مثل التسويق من منظور آخر يختلف ولو قليلاً عن ذلك الذي يسود الكتابات الغربية. وقد حاول الكاتب الاستعانة بنتائج بعض الأبحاث التي تمت في المنطقة العربية – على قلتها – في محاولة لإبراز بعض الاختلافات في النتائج عما توصلت إليه الدراسات والأبحاث في المجتمعات الغربية. ورغم محدودية المحاولة في ظل شحة الأبحاث المنضبطة علميًا في المنطقة العربية، إلا أنها تستحق لفت النظر إليها، وإبراز إمكانات الاستفادة منها من قبل الدارسين بجامعات المنطقة. من أمثلة هذه المحاولة تناول الكاتب لمكانة التسويق في العالم العربي كإحدى القضايا المهمة التي تضمنها الفصل الثاني من الكتاب.

3- إذا حاولنا إبراز الفصول والموضوعات المتميزة في الكتاب، فإنه يمكن تحديدها في الآتـي، سـلوك الشراء للمنظمات (الفصل الخامس)، بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية (الفصل الـسادس)، وتقسيم السوق (الفصل السابع)، وإدارة وتطوير المنتجات (الفصل التاسع)، والتسعير (الفصل الحادي عشر)، ومراقبة أنشطة التسويق (الفصل السابع عشر)، والتسويق الدولي (الفـصل الثـامن عـشر). وتعتبر إشارة الكاتب للجوانب الأخلاقية في بحوث التسويق من الأمـور المهمـة خاصـة بالنـسبة لمجتمعاتنا العربية. كما أن مفهوم تقسيم السوق وتجزئته لفئات تسويقية متجانسة يـستهدفها النـشاط الترويجي والتسويقي من الأمور التي تحتاج إلى تأكيد قوي في منظمات الأعمال العربية التي تميـل في كثير من الأحيان إلى النظر إلى سوق المنتج في عموميته. إن محاولة تحديد فئات مميـزة فـي السوق Marketing Segmentation تتباين عن غيرها من الفئات أو المجموعات يعتبر حجـر الزاوية في صياغة استراتيجية تسويقية فاعلة قادرة على استهداف Targeting الفئات المناسبة في السوق. ويعتبر تناول مفهوم دورة حياة المنتج من الأمور المهمة التي كان المؤلف موفقًا في إبرازها كإطار عام اختتم به موضوع إدارة وتطوير المنتجات، وهو مفهوم قد لا يكون العديـد مـن رجـال الأعمال العرب على وعي تام به مقارنة بنظرائهم في المجتمعات الغربية، وما يتطلبه هذا المفهوم من تغيير في استراتيجيات التسويق التي تتبعها الشركات في المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج. كما أن ربط عملية تسعير المنتجات باستراتيجيات التسويق مثل استراتيجية القشط Skimming والاختراق Penetration للسوق من الأمور المفيدة لأصحاب الأعمال العرب، والتي قد لا تحصل على اهتمام وإدراك كافٍ من قبلهم. وتعتبر المفاهيم والآليات التي تتضمنها عملية مراقبة النشاط التسويقي مـن الأمور التي يحتاج إليها أصحاب الأعمال العرب على وجه الخصوص. ولاشك أن الاهتمـام بتقـديم مفهوم المراجعة التسويقية Marketing audit يعد إضافة جيدة إلى هذا الموضوع. وأخيرًا يعتبر تقديم المؤلف لموضوع بحوث التسويق الدولية، واستراتيجيات دخول الأسـواق العالميـة، والمـزيج التسويقي العالمي من الجوانب المميزة في التسويق الدولي. وتعتبر كلها من الأمور التـي يجـب أن تحظى على أولوية تفكير أصحاب الأعمال العرب فـي مواجهـة المنافـسة العالميـة المتعاظمـة، ومحاولاتهم الوصول إلى السوق العالمي في مناطق العالم المختلفة.

4- لعل من أهم الملامح المميزة للكتاب والتي تعطيه لمسة ثقافية خاصة قوية المجموعة الكبيـرة مـن صور الترويج والإعلان الملونة باللغة العربية، وهي أمثلة حقيقية مستلة مـن المجـلات والجرائـد وغيرها، وجميعها تدعم الأفكار والمفاهيم التي يتضمنها الكتاب في الموضوعات المختلفة، كما أنهـا موثقة المصدر. وكان اختيار المؤلف لها موفقًا تمامًا وتمثل مجهودًا مميزًا يؤكد طابع الثقافة العربية التي يسعى المؤلف إلى جعلها سمة مميزة للكتاب. أضف إلى ذلك أن هناك العديـد مـن الأشـكال

الإيضاحية التي تم إعدادها بعناية ووضوح مما يسهل كثيرًا فهم القارئ للأفكار التي ترتبط بها. كما أن الحالات أو المواقف الافتتاحية Vignettes لفصول الكتاب تساعد على إعداد القارئ ذهنيًا للموضوع الذي يتضمنه الفصل، ويثير في ذهنه تساؤلات يسعى الفصل للإجابة عليها. وهذه سمة نجدها في كل الكتب الدراسية الأمريكية النظيرة في مجال التخصص.

5- يشتمل الكتاب على ثمانية وثلاثين حالة دراسية Case Studies، بمعدل حالتين في نهاية كل فصل. وتمثل هذه الحالات في مجموعها، إضافة إلى الأسئلة التطبيقية، الجانب التطبيقي في الكتاب، الأمر الذي يعني أنها يجب أن تكون مستقاة من البيئة العربية إذا أراد المؤلف أن يقدم لنا كتابًا يختلف في توجهه الثقافي عن الكتب الواردة إلينا من الغرب. ولقد دفعنا هذا إلى النظر بإمعان في جميع الحالات الواردة بالكتاب وقمنا بتصنيفها في ثلاث مجموعات: تشمل المجموعة الأولى الحالات العربية لشركات وطنية، واتضح أن عددها 21 حالة. تتضمن المجموعة الثانية الحالات المشتركة، وهي تمثل إما فروع لشركات أجنبية على الأرض العربية أو توكيلات من شركات أجنبية أو شركات مملوكة لأجانب وعرب معًا، وجميعها مقامة داخل الدول العربية، وكان عددها ثمان حالات. تحتوي المجموعة الثالثة على حالات أجنبية لشركات أجنبية (غالبًا أمريكية) في موطنها خارج المنطقة العربية، وكان عددها تسع حالات. معنى هذا أن عدد الحالات التي تمثل شركات مقامة عن الأرض العربية والتي يمكن أن تعكس اعتبارات ثقافية عربية، وهو ما يجب أن يميز الكتاب عن غيره من الكتب المستوردة من الغرب، خاصة من الولايات المتحدة الأمريكية، يبلغ 29 حالة من 38 حالة يشتمل عليها الكتاب، بنسبة قدرها 76%. ولاشك أن هذا يعطي الكتاب طابعًا ثقافيًا وطنيًا خاصًا، يميزه بشكل واضح عن باقي الكتب الأجنبية التي تم الاعتماد عليها في جامعاتنا لسنوات طويلة.

6- يعتبر الجزء الرابع عن المزيج التسويقي الجزء الرئيس في الكتاب، ويقدم تغطية متكاملة لما يمكن أن نعتبره أهم موضوع في كتاب تقديمي لمجال التسويق. ويتضمن المزيج التسويقي عادة أربعة عناصر يشار إليها بمصطلح 4P's تعبيرًا عن المنتج Product، والسعر Price، والترويج Promotion، والمكان Place (Distribution). وقد خص المؤلف مساحة كافية لتغطية جوانب المنتج المختلفة خاصة ما يتعلق منها بتطوير منتجات جديدة في إطار مفاهيم من الإبداع والتجديد التي تميز التطورات التكنولوجية المعاصرة، وكذلك التأكيد على مفهوم المنتج بمعناه الواسع ليشمل ليس فقط السلع المادية وإنما أيضًا الخدمات والأفكار غير الملموسة، وهو ما يتمشى مع التطورات المعاصرة في حقل التسويق. ومن الأمور المهمة التي أكد عليها المؤلف النظر إلى نشاط الترويج باعتباره متعدد الأبعاد ولا يقتصر على الدعاية والإعلان كما قد يتبادر بداهة إلى ذهن الكثيرين من رجال الأعمال وغير المتخصصين خاصة في المنطقة العربية.

7- من جوانب القوة التي يتضمنها الكتاب وجود حزمة كاملة للمواد التدريسية المعاونة Instruction aids متضمنة دليل الأستاذ Instructor's Manual ودليل الامتحانـــات Test Bank، وكلاهمـــا موجـــود في صورة ورقية وكذلك على اسطوانة ممغنطة CD. ويشتمل دليل الأســتاذ علـــى عـــرض إلكترونـــي Power Point للنقاط الأساسية لكل من موضوعات الكتاب، والأشكال والجداول، مـــن أجـــل تيـــسير استخدامها من قبل الأستاذ القائم بالتدريس. مـــن ناحيـــة أخـــرى يتـــضمن دليـــل الامتحانـــات أنـــواع مختلفة من الأسئلة مثل أسئلة الـــصواب والخطـــأ True-False، والأســئلة ذات الإجابـــات المتعـــددة Multiple Choice، بحيث تقدم للأستاذ التنوع الكافي من الأسئلة لاختيار ما يناسبه منها فـــي وضـــع الامتحانات. وبتوفير هذه الخدمة الكاملة من المواد المعاونة، وهو أمر غير متوفر في الكتـــب العربيـــة، يكون المؤلف قد نجح في وضع الكتاب في مرتبة تنافسية قوية مع الكتب النظيرة المستوردة من الخارج، والتي تشتمل عادة على هذه المواد المعاونة. وبالتركيز على اللمسة الثقافية العربيـــة الواضـــحة للكتـــاب، يكون المؤلف قد استطاع أن يحقق للكتاب ميزة تنافسية بارزة في السوق الإقليمي بالمنطقة العربية.

8- يعطى الكتاب حرية كبيرة نسبيًا للأستاذ القائم بالتدريس في كيفية تغطية فصول الكتـــاب المختلفـــة. فهناك تسعة عشر فصلاً (أو ثمانية عشر إذا أعيد تنظيم الفصل الأخير كما سنرى لاحقً)، ويـــشتمل الفصل الدراسي وفق النظام الأمريكي على 14 إلى 16 أسبوعًا. الأمر الذي يتطلب ضرورة وضـــع خطة (أو خطط بديلة) لكيفية تغطية كل الكتاب في هذا العدد من الأســـابيع الدراســـية، أخـــذين فـــي الاعتبار أنه في جامعاتنا العربية قد يصل عدد الأسابيع الدراسية على أقل من أربعة عـــشر فـــصلاً. يوجد هنا أمام الأستاذ أكثر من بديل. فيمكن أن يقرر في البديل الأول عدم تغطية بعـــض الفـــصول خاصة تلك التي سيتم تناولها في مقررات كاملة لاحقًا في البرنامج الدراسي التخصصي. من الفصول الأمر شحة لعدم التغطية في هذه الحالة الفصل الثاني عن القضايا التـــسويقية الأساســـية، والفـــصول الثلاثة المتعلقة بإدارة التسويق (وإن كنا نفضل في هذه الحالة تغطيتها بشكل مقتضب في أسبوع واحد تحقيقيًا لشمولية وتكامل مواضيع الكتاب). يتضمن البديل الثاني تغطية أكثر من فـــصل فـــي بعـــض الأسابيع خاصة تلك التي تكون صغيرة الحجم أو المتعلقة بنفس الموضوع. فمثلاً يمكن يتناول الفصل الثاني والثالث (عن البيئة التسويقية) في أسبوع، والفصلين الرابع والخامس عن سلوك المشتري سواء المستهلك أو المنظمات في أسبوع آخر، والفصلين الثامن والتاسع عن المفاهيم الأساسية للمنتج وإدارة وتطوير المنتج معًا، والفصلين الثاني عشر والثالث عشر عن الترويج فـــي عمومـــه وفيمـــا يتعلـــق بالإعلان والبيع الشخصي، مع الاحتفاظ في هذه الحالة بالفصول الثلاثة المتعلقة بـــإدارة التـــسويق. ويمكن للأستاذ في بديل ثالث أن يعطي بعض الفصول للطلاب كواجب دراسي خارجي مـــع إجـــراء مراجعة سريعة لها في قاعة المحاضرات. هذه وغيرها بدائل متاحة للأستاذ لتغطية فصول الكتـــاب

بيسر نسبي، وإن كنا نفضل أن تتم تغطية كل الفصول خلال الفصل الدراسي تحقيقًا للتكامل المعرفي لموضوع الدراسة، خاصة إذا كان هذا هو مقرر التسويق الوحيد الذي سوف يأخذه الطلاب في برنامجهم الدراسي (مثل طلاب تخصص المحاسبة أو الاقتصاد أو غيرهم).

بعض المقترحات التطويرية للكتاب:

1- موضوع الثقافة Culture تم تناوله باقتضاب كبير فيما لا يزيد عن صفحة واحدة عند تناول العوامل الثقافية المؤثرة في سلوك المستهلك بالفصل الرابع. وبالنسبة لكتاب في التسويق يحاول أن يقدم نوعًا التفرد الثقافي كميزة تنافسية أمام الكتب النظيرة الغربية، فإن الأمر يتطلب التوسع في تغطية هذا الموضوع، وإعطاء الاعتبارات الثقافية أهمية خاصة عند تناول موضوعات الكتاب المختلفة. ولاشك أن هذا يتطلب جهدًا واجتهادًا من قبل المؤلف، والبحث في مجالات خارج نطاق التسويق، خاصة في العلوم الاجتماعية ذات الصلة. كما يعني هذا محاولة الغوص في أعماق المجتمع العربي بتبايناته المختلفة، واستخراج البروفيل الثقافي المشترك له، وجعل هذا مرجعية لإضافة البعد الثقافي لموضوعات الكتاب المختلفة. قد يتطلب الأمر تخصيص فصل يلخص فيه المؤلف الإطار العام للخلفية الثقافية للمجتمعات العربية، والعوامل المشتركة فيما بينها، وتجميع المعلومات المتعلقة بذلك من المصادر المتخصصة ذات الصلة. ويمكن أن يزيد هذا الجانب المهم من تفرد الكتاب وتمييزه عن باقي الكتب المنافسة، ويجعله إضافة ومساهمة حقيقية للمؤلف. أضف إلى ذلك أن هناك حاجة لإضافة البعد الثقافي العالمي لما هو وارد حاليًا في العوامل الثقافية المؤثرة في سلوك المستهلك من أجل زيادة حساسية ووعي الدارسين لطبيعة الاختلافات الثقافية بين الدول. وتعتبر الدراسات التي قام بها Geert Hofstede لتحديد الأبعاد الثقافية الرئيسة في التمييز بين ثقافات دول العالم المختلفة من المرجعيات الأساسية في هذا الخصوص.

2- توجد حاجة إلى إعادة التفكير بالنسبة لكيفية تناول بعض النقاط في بعض موضوعات الكتاب. فمثلاً عند تناول العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك (والمفروض أن يكون "سلوك المشتري" حتى يصبح أكثر عمومية ويربطه بسلوك المنظمات أيضًا في الفصل الخامس)، وضع المؤلف العامل الخاص بالشخصية والتصور أو المفهوم الذاتي Personality and Self Concept ضمن العوامل الشخصية Personal Factors في النموذج بالشكل رقم 3/4. وهذا يخالف ما هو متعارف عليه في العلوم السلوكية حيث تعتبر الشخصية والتصور الذاتي واحد من خمسة عوامل تشتمل عليها العمليات النفسية داخل الفرد وهي الإدراك، والاتجاهات، والتعلم، والدافعية، والشخصية. لذا يتطلب الأمر نقل عامل الشخصية والتصور الذاتي من مجموعة العوامل الشخصية إلى العوامل النفسية في

النموذج المذكور. من ناحية أخرى، يتم تناول عامل الطبقة الاجتماعية Social Class ضمن العوامل الثقافية، وهذا أيضًا بخلاف ما هو متعارف عليه في العلوم الاجتماعية حيث يتم عادة تصنيف الطبقة الاجتماعية من حيث محدداتها الاجتماعية وليس من منظور آثارها الثقافية. لذا يجب نقل هذا العامل ليصبح جزءًا من العوامل الاجتماعية في النموذج المذكور وفي باقي النقاش في الفصل الرابع.

3- عند تناول عامل الشخصية والتصور أو المفهوم الذاتي تطرق المؤلف إلى تقسيم واحد فقط لأنواع الشخصيات من حيث كون الشخصية مستقلة أو تابعة، وتجاهل عدة تقسيمات أخرى لها دلالات قوية بالنسبة لسلوك المستهلك أو المشتري ولمجال التسويق بشكل عام. فمثلاً توجد شخصيات منطلقة أو منبسطة Extravert وأخرى منطوية Introvert، وشخصيات ذات سيطرة ذاتية Internalist وأخرى ذات سيطرة خارجية Externalist، وشخصيات عاطفية/انفعالية وأخرى غير عاطفية/ باردة، ونمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) Type A and B Personalities، إلى غير ذلك من التصنيفات التي يمكن أن تعطي للقارئ صورة أوسع وأشمل عن الدور القوي الذي يمكن أن تلعبه الشخصية في سلوك المستهلك أو المشتري، وفي صياغة البرامج الترويجية التي تقوم بها المنظمات المختلفة. أضف إلى ذلك أن إشارة المؤلف إلى نظرية فرويد كان يمكن أن تُنقل إلى القارئ بشكل أوضح عن طريق تقديم الرسائل الخفية على مستوى اللاشعور التي تعرضها شركات الدعاية والإعلان أحيانًا إلى المستهلكين، فيما يعرف بالإعلان الخفي Subliminal Advertising.

4- سبق أن أوضحنا كيف أن الحالات التي وردت في نهاية الفصول تأتي غالبيتها العظمى (حوالي 76%) من واقع البيئة العربية بشكل أو بآخر، مما يعطي الكتاب لمسة ثقافية خاصة وميزة تنافسية على باقي الكتب المستوردة من الخارج، وحينما نقوم بتحليل الحالات والمواقف الافتتاحية Vignettes للفصول، والتي تعد القارئ ذهنيًا لما يتضمنه الفصل، وفق التصنيف الثلاثي السابق الإشارة إليه في البند رقم 6 في الجزء الخاص بالملامح المميزة للكتاب، نجد أن الوضع يختلف بشكل جوهري. فمن بين حوالي 21 حالة وموقف افتتاحي، نجد أن 11 منها تتعلق بالبيئة الغربية/الأمريكية، بينما ترتبط عشرة منها فقط بالبيئة العربية، مما يعطي توجه للغالبية من هذه الحالات والمواقف نحو الثقافة الغربية/الأمريكية. وهذا وضع يتطلب إعادة نظر إذا كان أحد أهداف الكتاب أن يبني ميزة تنافسية ثقافية عربية بالنسبة للدارسين في الجامعات العربية والأجنبية بالمنطقة العربية.

5- يشير المؤلف في الفصل الخامس عشر، تحت عنوان وضع الأهداف التسويقية إلى أنه بعد أن يتم إجراء تحليل SWOT " يتم وضع الأهداف التسويقية في ضوء أهداف الشركة الممثلة في تعظيم Maximizing الإيرادات، والأرباح، والعائد على الاستثمار، وتدنية Minimizing التكلفة، وتحقيق النمو طويل الأجل

والبقاء" (صفحة 450)، ومن المهم أن يدرك القارئ أن التركيز على مفهوم **"تعظيم العائد والأرباح"** في الفكر الاقتصادي الكلاسيكي قد أدى إلى نتائج سلبية وأضرار بالغة بالنسبة للبيئة والصحة النفسية والبدنية للبشرية، بل وهدد استمرارية وبقاء العديد من المخلوقات الأخرى الحيوانية والمائية والنباتية وغيرها. لقد أدى تركيز أصحاب الأعمال من الرأسماليين على تعظيم الأرباح والعائد على رأس المال إلى إهمال الأضرار البيئية والبشرية الجسيمة إلى تسببها بعض أنواع التكنولوجيا وأساليب الإنتاج غير النقية. وأصبح هناك إدراكًا واسعًا بضرورة حساب التكلفة غير المباشرة للعمليات الإنتاجية، دون الاقتصار على مجرد حساب التكلفة الاقتصادية/ المالية والتي قامت عليها النظريات الاقتصادية سواء الكلاسيكية أو الحديثة ودفعت بهذا العالم أقرب ما يكون إلى الهاوية. وكان نتيجة للحركات الاجتماعية المناهضة للأضرار البيئية والبشرية للتكنولوجيا الحديثة التي بدأت في ستينيات القرن الماضي أن أصبحت الأمور المتعلقة بحماية البيئة والمحافظة عليها على قمة أولويات المنظمات العالمية وحكومات الدول المختلفة. أصبح الحديث الآن عن منظمات الأعمال على أساس اعتبارها مؤسسات متعددة الأهداف Multi-purpose Organizations تسعى لتحقيق **أرباح مرضية** Satisficing وليس مجرد تعظيم هذه الأرباح، مع التأكيد على المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وتحقيق التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة في نجاح هذه المنظمات Stakeholders، وليس مجرد مصالح أصحاب الملكية فقط. يجب أن يجد هذا الفكر البديل طريقة في الكيفية التي نتناول بها موضوع مثل تحديد الأهداف التنظيمية والتسويقية لمنظمات الأعمال في عالم القرن الحادي والعشرين.

6- يشتمل الفصل التاسع عشر على ستة موضوعات عن الاتجاهات المعاصرة في التسويق هي: التسويق الداخلي، والتسويق العلاقاتي أو التبادلي Relationship Marketing، والتسويق الأخضر Green Marketing، والتسويق الإبداعي/ الخلاق Innovative/Creative Marketing، والتسويق الإلكتروني E-Marketing، والتسويق الاستراتيجي، وجميعها موضوعات غاية في الأهمية في عالم القرن الحادي والعشرين. لكننا نود أن ننوه بأن التسويق الداخلي يعتبر أساسًا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) الذي ساد الفكر الإداري خلال الربع الأخير من القرن الماضي. ومن المفيد أن تتم الإشارة إلى ذلك في كتب التسويق حتى يمكن تحقيق قدر من التكامل المعرفي لدى الدارسين في مجالات العلوم الإدارية المختلفة. أضف إلى ذلك أن موضوع الإدارة الاستراتيجية لم يعد مجرد اتجاه معاصر، ولكنه أصبح جزءًا أصيلاً من مفهوم التخطيط كوظيفة إدارية ومؤسسية. وتقضي متطلبات التكامل المعرفي ضرورة نقل هذا الجزء إلى الفصل الخامس عشر عن التخطيط التسويقي والذي يتناول فيه المؤلف التحليل الاستراتيجي المعروف باسم SWOT من حيث تحديد جوانب القوة والضعف في الوضع الداخلي، والفرص والتهديدات في

البيئة الخارجية، تمهيدًا لصياغة استراتيجيات التسويق. وبالمثل قد يكون من الأفضل تناول موضوع التسويق الأخضر في الفصل الثالث كخاتمة للفصل حتى يمكن للدارس الربط بين تحليل أبعاد البيئة المختلفة ومتطلبات حماية البيئة والمحافظة عليها، وكيف أن جهود المسئولين والعاملين في مجالات البيئة المختلفة، القانونية والتكنولوجية والاجتماعية/ الثقافية والاقتصادية، يجب أن تتضافر لوضع وتفعيل برامج حماية البيئة والمحافظة عليها، بل وربط كل ذلك بمتطلبات حماية البيئة عالميًا. يجب أن يتم كل هذا في فصل واحد دون تجزئة للموضوع كما هو الحال حاليًا.

في الواقع يمكن إعادة توزيع الموضوعات الثلاثة المتبقية في الفصل التاسع عشر على الموضوعات الرئيسة ذات الصلة في فصول الكتاب تحقيقًا للتكامل المعرفي لهذه الموضوعات، الأمر الذي يترتب عليه إلغاء الفصل التاسع عشر كليةً. في هذه الحالة يمكن أن ينقل موضوع التسويق الإلكتروني على الفصل الرابع عشر ضمن قنوات أو مخارج التوزيع، وأن يُضم موضوع التسويق الإبداعي/ الخلاق على الفصل التاسع كجزء من تطوير منتجات جديدة، وأن يضاف موضوع التسويق العلاقاتي أو التبادلي إلى سلوك الشراء للمنظمات في الفصل الخامس، وإدارة العلاقات مع المستهلكين (CRM) إلى سلوك المستهلك في الفصل الرابع. في تقديرنا أن إعادة توزيع موضوعات الفصل التاسع عشر بهذا الشكل سوف تساعد الطالب على الربط بشكل أفضل بين الكلام التقليدي الذي تتضمنه موضوعات الفصول المذكورة وبين بعض التطورات الحديثة التي ترتبط بهذه الموضوعات، ومن ثم يكون أثرها أقوى وأكثر تكاملاً لدى القارئ.

7- يوجد عدد من الملاحظات السريعة التي يمكن لفت النظر إليها. فمثلاً يجب ترتيب المصطلحات المهمة في نهاية كل فصل أبجديًا. هل يختلف مصطلح Reference Person عن مصطلح Opinion Leader؟ قد يكون من المناسب الإشارة إلى المصطلحين لتعريف القارئ بهما. في الفصل الخامس عشر، تحت عنوان "مفاهيم أساسية في التخطيط"، تأتي الإشارة إلى "السياسة Policy" في عنوان جانبي بعد الأهداف وقبل "الاستراتيجية Strategy"، والمفروض علميًا ومنطقيًا أن تأتي الأخيرة قبل الأول. من المهم في تناول موضوع القوى البيعية Salesforce أن يخصص جزء من النقاش للقوى البيعية الفنية في ضوء التوسع الكبير الذي تشهده بعض الدول العربية مثل مصر في استخدام خريجي كليات الطب والصيدلة والعلوم في تسويق الأدوية، وخريجي كلية الهندسة في توزيع المنتجات الفنية/ التقنية، إلى غير ذلك. أضف إلى ذلك أن معالجة موضوع تنظيم نشاط التسويق تأتي بشكل تقليدي بحت دون الإشارة إلى التطورات المعاصرة في مجال التنظيم مثل التنظيم المصفوفي Matrix والشبكي Network Organization، والدلالات التنظيمية للتوجه المتنامي نحو التسويق الإلكتروني. ينطبق نفس الشيء على موضوع قنوات التوزيع. وبالمثل يأتي موضوع

صنع القرارات التسويقية في الفصل الخامس عشر بشكل تقليدي بحت ومحدود لحد كبير دون أن يتضمن معالجة للعديد من النواحي السلوكية والنفسية التي تتضمنها عملية اتخاذ القرارات والتي لابد وأن يكون لها دلالات قوية بالنسبة للتسويق.

كلمة أخيرة:

يمثل الكتاب الحالي بداية رائدة للمؤلِّف، جاءت في وقت ملائم تمامًا مع التوسع الهائل في برامج العلوم الإدارية باللغة الإنجليزية في الجامعات العربية والأجنبية في عالمنا العربي. ويتميز الكتاب بالحداثة فيما يتعلق بالأساس المعرفي الذي يماثل ما هو موجود في العديد من كتب التسويق الأجنبية، ويضيف إلى ذلك لمسات ثقافية عربية واضحة تعطيه ميزة تنافسية على هذه المراجع الأجنبية سواء بالنسبة للأمثلة الإيضاحية العديدة المصورة التي تتضمنها فصول الكتاب المختلفة، أو من حيث الحالات والأسئلة التطبيقية التي توجد في نهاية الفصول، مما يعطي الكتاب الصيغة العملية المطلوبة في تدريس مقرر عملي مثل التسويق. أضف إلى ذلك أنه قد تم مؤخرًا تقديم نسخة عادية من الكتاب للسوق من ورق خفيف وغلاف ورقي بدلاً من الطبعة الفاخرة التي تم تقديم الكتاب بها للسوق في البداية. ولاشك أن هذا سوف يُزيد من مستوى التنافسية السعرية للكتاب وسرعة انتشاره في جامعات المنطقة العربية.

وعلى الرغم من أن الكتاب معد لطلاب الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، والطلاب من خارج التخصصات الإدارية في برامج الماجستير في إدارة الأعمال M.B.A، إلا أنه يمكن أن يستخدم أيضًا في تدريس مقرر التسويق العادي في هذه البرامج، شريطة الاستعانة بقراءات متقدمة من المقالات الحديثة المنشورة بالمجلات العلمية الأمريكية والأوروبية ذات الصلة في مجال التخصص. ولاشك أن هذا يعطي مساحة أوسع لاستخدامات الكتاب في الجامعات العربية والأجنبية بالمنطقة العربية.

والله الموفق

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة، صدر العدد الأول منها فى شهر كانون الثانى - يناير - 1977.
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الإتجاهات الحديثة فى الإدارة، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربي.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التى تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية - وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها.

- قيمة الإشتراك السنوى للأفراد (30) دولاراً أمريكياً. - قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولاراً أمريكياً.	داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد)

ملاحظات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى :

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

قسيمة إشتراك

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

اسم المشترك (ثلاثياً): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (....................)   سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (....................)   تاريخ :   /   / 20

بمبلغ (....................) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

مـــن

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجـراء التعـديلات المدونـة علـى العنـوان أدناه .

موسوعة الإدارة العربية الإسلامية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

أهمية الموسوعة

لم تُدرس الإدارة العربية الإسلامية بصورة شاملة، وهناك جوانب منها لم تُبحث حتى الآن، كما أن كثيراً مما درس منها لم يتوافق مع مناهج البحث العلمي الرصين، من هنا جاءت الحاجة لسد الفراغ في المكتبة العربية الإسلامية، بحيث يتاح للقارئ العربي المهتم أن يطلع على التراث العربي الإسلامي في مجال الإدارة، وما يتصل بها من إدارة الحكم والسياسة والمال. وقد ارتأت المنظمة العربية للتنمية الإدارية أن تضع بين يدي المهتمين بالإدارة الحديثة والتراث العربي الإسلامي موسوعة علمية متكاملة في الإدارة العربية الإسلامية.

جاء ذلك لأن المنظمة العربية للتنمية الإدارية تدرك مدى افتقار المكتبة العربية إلى وجود نموذج للإدارة العربية الإسلامية، يمكن من خلاله بناء نظام إداري معاصر يسهم في دفع عجلة التنمية الإدارية، من منطلق أصالة التراث العربي الإسلامي ... فكراً وممارسة، فالأمم لا يمكن أن ترتقي في معارج الحاضرة دون فهم كامل لجذورها الماضية، وفهم حقيقي لإمكاناتها الحالية التي تساعدها على بناء مستقبل أكثر ازدهاراً، كما أن الفكر الإداري العربي الإسلامي يمكن أن يكون مصدراً أساسياً يوضح مفاهيم ونظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتستشرف آماله ... آملين أن يكون هذا، سبيلاً لإغناء الفكر العالمي.

إن أهمية الموسوعة تنبع من تناولها للتطور التاريخي للإدارة العربية الإسلامية وواقعها في الفترات ما بين القرن الأول الهجري (السابع الميلادي)، والقرن الثالث عشر الهجري (التاسع عشر الميلادي)، بحيث تتناول الفكر الإداري العربي الإسلامي من حيث نشأته وتطوره وتنوعه، مع عدم إغفال الاستفادة من الأداء والدراسات الحديثة في الإدارة، لتوفر المجال لدراسات مقارنة بين مفاهيم الإدارة العربية الإسلامية والمفاهيم الحديثة.

ومن كل هذا ترجو المنظمة العربية للتنمية الإدارية بعد أن تحول حلمها - الذي بدأ في السبعينيات - إلى واقع عملي ملموس بخروج هذه الموسوعة إلى حيز الوجود أن تسهم في إبراز الدور العربي الإسلامي في الفكر الإداري، وأن توفر المجال للتفاعل مع الفكر الإداري المعاصر وإثرائه.

أهداف الموسوعة

إن هذه الموسوعة موجهة إلى المتخصصين من ممارسين وباحثين وخبراء في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال والسياسة والاقتصاد والتراث العربي الإسلامي، والموضوعات ذات الصلة، وتهدف في مجملها لتحقيق ما يلي:

- التعريف بطبيعة الإدارة العربية الإسلامية ومكوناتها وقيمتها وإسهاماتها.
- توفير مصدر أساسي علمي لوضع مفاهيم أو نظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي، وتسهم في إغناء الفكر العالمي بمبادئ ونماذج إدارية جديدة.
- إثراء الفكر الإداري العربي الإسلامي بمفاهيم ومبادئ وممارسات تتمشى مع الإطار العام لمنطلقات التنمية الإدارية في الوطن العربي في هذا القرن.
- تمثل الموسوعة إضافة مهمة إلى الدراسات المتعلقة بالحضارة العربية الإسلامية.

محتويات الموسوعة

تتكون الموسوعة من أربعة عشر محوراً (موضوعاً رئيساً) تغطي جميع الموضوعات ذات الصلة بالعلوم الإدارية وأهداف الموسوعة، وقد تم إخراجها في سبعة مجلدات، يحتوي كل مجلد على محورين (موضوعين رئيسين)، روعي فيهما الانسجام والعلاقة التي تربطهما معاً قدر الإمكان.

اقتناء الموسوعة

تم تحديد سعر بيع رمزي للموسوعة أقل من تكلفتها، بهدف إتاحة الموسوعة لأكبر عدد ممكن من الباحثين والمهتمين دون أن يشكل السعر عبئاً على كاهلهم.

النسخة الورقية:

تقع الموسوعة في سبعة مجلدات من حجم قطع الوسط، ومكونة من 4250 صفحة، مجلدة تجليد فاخر.

النسخة الإلكترونية:

مكونة من C.D واحد مزود بمحرك بحث نصي بسيط يسمح باسترجاع المعلومات من الموسوعة بالبحث عن كلمة أو أكثر، وتظهر الكلمة المطلوبة في نصها بلون مميز أينما وردت بالموسوعة.

- سعر النسخة المطبوعة: (شامل أجور الشحن)

☐ **100 $ للأفراد** ☐ **200 $ للمؤسسات**

- سعر النسخة الإلكترونية: (شامل أجور الشحن)

☐ **50 $ للأفراد** ☐ **150 $ للمؤسسات**

- سعر تشجيعي لدعم الموسوعة: ☐ **$1000**

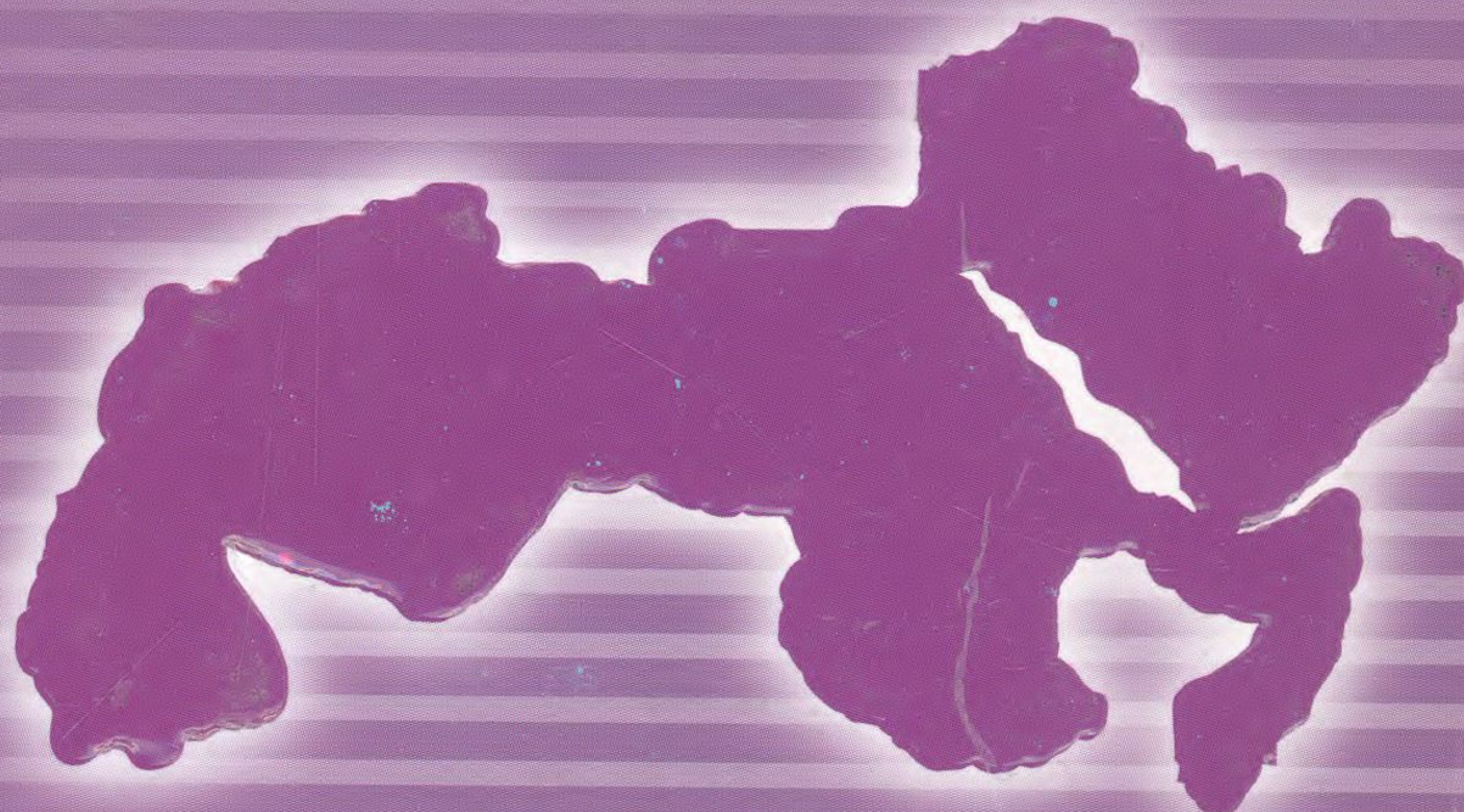
ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 26 No. 2 2006



ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
THE LEAGUE OF ARAB STATES
CAIRO - EGYPT